

**KEMAMPUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA
SEKOLAH PEREMPUAN DI SEKOLAH
MENENGAH PERTAMA NEGERI
KECAMATAN TAMPAN
PEKANBARU**



Oleh

**ASMAH ZATIN
NIM. 10713000141**

**FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
1432 H/2011 M**

**KEMAMPUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KEPALA
SEKOLAH PEREMPUAN DI SEKOLAH
MENENGAH PERTAMA NEGERI
KECAMATAN TAMPAN
PEKANBARU**

Skripsi

Diajukan untuk Memperoleh Gelar

Sarjana Pendidikan Islam

(S.Pd.I.)



Oleh

ASMAH ZATIN

NIM. 10713000141

**JURUSAN KEPENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
1432 H/2011 M**

PERSETUJUAN

Skripsi dengan judul *Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Tampan Pekanbaru*, yang ditulis oleh Asmah Zatin NIM. 10713000141 dapat diterima dan disetujui untuk diuji dalam sidang munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Pekanbaru, 20 Jumadil Staniyah 1432 H

24 Mei 2011 M

Menyetujui

Ketua Jurusan
Kependidikan Islam

Pembimbing

Drs. M. Hanafi, M.Ag.

Zaitun, M.Ag.

PENGESAHAN

Skripsi dengan judul *Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan di Sekolah Menengah Pertama Negeri Kecamatan Tampan Pekanbaru*, yang ditulis oleh Asmah Zatin NIM. 10713000141 telah diujikan dalam sidang munaqasyah Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau pada tanggal Rajab 1432 H/1 Juli 2011 M. Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I.) pada jurusan Kependidikan Islam.

Pekanbaru, 29 Rajab 1432 H
1 Juli 2011 M

Mengesahkan
Sidang Munaqasyah

Ketua

Sekretaris

Drs. Azwir Salam, M.Ag.
Penguji I

Drs. Zulkifli, M.Ed.
Penguji II

Drs. Muslim Afandi, M.Pd.

Nasrul, S.Pd.I., M.A.

Dekan
Fakultas Tarbiyah dan Keguruan

Dr. Hj. Helmiati, M.Ag.
NIP. 19700222 199703 2 001

PENGHARGAAN

Bismillahirrahmanirrahiim

Alhamdulillahirobbil'alamin. Segala Puji dan Syukur Penulis ucapkan khadirat Allah SWT. Yang telah memberikan taufik dan hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, sebagai mana mestinya. Shalawat beriringkan saam selalu tercurahkan kepada suri tauladan kita Nabi Muhammad SAW. Keluarganya, Sahabatnya, dan Orang-Orang yang mengikuti Sunnahnya.

Skripsi dengan judul : Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan di Sekolah Menengah Pertama Negeri kecamatan Tampan Pekanbaru, merupakan karya tulis ilmiah yang disusun untuk memenuhi sebagai persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Pendidikan Islam pada Jurusan Kependidikan Islam Konsentrasi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Selanjutnya penulis menyadari bahwa skripsi ini yang telah penulis selesaikan ini tidak terlepas dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyatakan dengan penuh hormat dan ucapan terima kasih yang setulusnya kepada;

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir selaku Rektor UIN Suska Riau beserta staf yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menuntut ilmu di Perguruan Tinggi ini.
2. Ibu Dr. Hj. Helmiati, M.Ag selaku Dekan Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, beserta staf yang telah memberikan rekomendasi kepada penulis untuk melakukan penelitian ini.
3. Bapak Drs. M. Hanafi, M.Ag selaku Ketua Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan.

4. Ibu Zaitun, M.Ag selaku sekretaris jurusan dan dosen Pembimbing Skripsi, yang telah begitu banyak memberikan arahan dan motivasi selama dalam penyusunan skripsi.
5. bapak Drs. Dardiri, MA selaku Penasehat Akademis yang telah memberikan arahan dan motivasi selama dalam penyusunan skripsi.
6. Bapak Ainur Rafiq S.Pd.I. dan bapak Jonri Kasdi M.Pd yang telah membantu penulis dalam menyusun skripsi.
7. Bapak dan Ibu Dosen yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengetahuan serta bantuan selama penulis mengikuti perkuliahan dari jurusan Kependidikan Islam Sultan Syarif Kasim Riau.
8. Bapak Drs. Tohirin M.Pd selaku dosen Pembimbing Seminar Proposal, yang telah begitu banyak memberikan arahan dan motivasi selama dalam penyusunan skripsi
9. Kepala Sekolah, Guru, dan Staf SMPN 20 Pekanbaru dan SMPN 23 Pekanbaru, yang telah bersedia menerima dan membantu penulis untuk melakukan penelitian ini
10. Buat Ayahanda Zainal dan Ibunda Yusdar, abang tercintaku Abdul Rozi, Kakak tercintaku Elvi Mairiza, A.Ma dan Ummi Roziah, A.Ma dan adek tercintaku Munziri, Zulfebri dan Nizammi, beserta keluarga besar yang ananda sayangi dan cintai yang telah begitu banyak melimpahkan perhatian, kasih sayang, nasehat, bimbingan dan dorongan baik yang bersifat materi maupun spiritual, dan selalu mendoakan ananda hingga bisa menyelesaikan

kuliah ini, semoga Allah SWT membalas segala amal ibadahnya, dan selalu memberikan kesehatan kebahagiaan dunia dan akhirat

11. Teman-teman seperjuangan Jurusan Kependidikan Islam yang selalu bersama dalam suka dan duka, yang telah berpartisipasi dalam menyumbangkan pemikiran dan mengarahkan penulis dalam pembuatan skripsi ini. Terkhusus buat Stevi Citra Sari, Riri Vusfita Sari, Leiga Mariza, Popi Dila Aprianti, Dewi Yana, Ika Fatmawati dan Khairul Azan yang telah memberikan motivasi dan ikatan persaudaraan yang begitu besar kepada penulis.
12. Teman-teman seperjuangan PPL di SMPN 19 Siak terkhusus Trin Arini, Siti Rahmawati dan Novi yang telah memberikan motivasi yang begitu besar kepada penulis.
13. Kakak Deza Octami, S.Pd yang telah memberikan motivasi yang begitu besar kepada penulis.
14. Bapak Edison Dan Ibu Kos Hawa Putri beserta Teman-teman terkhususnya Met Iyek, Met Chuliez, Met Cepy dan Ana Samin yang telah memberikan motivasi yang begitu besar kepada penulis.
15. Teman-teman dan adik-adik ku di kos Mawar Berduri yang selalu membuat penulis tersenyum dan bahagia dalam menjalani aktivitas.

Kepada Allah SWT. Penulis berdo'a semoga bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang terbaik dari-Nya. Amin yarabbal'amin.

Penulis menyadari skripsi ini jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan penulisan ini.

Pekanbaru, Mei 2011
Penulis

ASMAH ZATIN
NIM. 10713000141

PERSEMBAHAN

Di Hari yang bahagia ini

Tanggal 1 Juli 2011

Tiada lapas yang pantas untuk ku ucapkan

Selain Alhammdulillahhirobbil'alamin...

Buat seluruh sanak keluarga

Yang tak bosan-bosannya memberikan semangat

*Buat sahabat-sahabat setiaku yang selalu
memberikan do'a*

*Dan motivasi serta masukan-masukan yang
positif sehingga Diriku memperoleh kesuksesan...*

Ayahanda dan Ibunda tercinta...

*Semoga kesuksesan ini dapat meridhakan mu atas segala
kesalahanku*

Dapat menghapuskan deritamu atas semua keinginanmu

*Dapat menggantikan cucuran keringat mu atas
pengorbanan mu*

*Dapat menghentikan tetesan air matamu atas khusyuknya
doa'mu*

Sambutlah ananda dengan rasa syukur

Bersyukur karena telah memenuhi amanah mu

Berhasil dalam memenuhi amanahmu

Berhasil dalam memenuhi ilmu

*Akhirnya tiada kata yang ananda ucapkan selain
sembah Sujudku pada Mu,*

AYAHANDA DAN IBUNDA TERCINTA

By: Asmah Zatin Taynthikel

أسماء زاتين (2011): قدرة مديرة المدرسة على التقرير بالمدرسة الإعدادية الحكومية مركز تامفان باكنبارو.

لابد أن تكون في جميع المؤسسات التربوية مشكلات عديدة من إحدى طرق حلها بالتقرير، ولابد أن تكون لدى المدير و المديرة قدرة على التقرير للتغلب على المشكلات بكشل جيد و منصف. وأجريت هذه الدراسة لمعرفة قدرة مدير المدرسة على التقرير بالمدرسة الإعدادية الحكومية مركز تامفان باكنبارو ولمعرفة العوامل التي تؤثر قدرة مدير المدرسة على التقرير بالمدرسة الإعدادية الحكومية مركز تامفان باكنبارو.

وقد أجريت هذه الدراسة بالمدرسة الإعدادية الحكومية مركز تامفان باكنبارو. الموضوع في هذه الدراسة جميع مدير المدرسة بالمدرسة الإعدادية الحكومية مركز تامفان باكنبارو وفي حين أن الهدف في هذه الدراسة قدر مديرة المدرسة على التقرير بالمدرسة الإعدادية الحكومية مركز تامفان باكنبارو. الأفراد في هذه الدراسة جميع مدير المدرسة بالمدرسة الإعدادية الحكومية مركز تامفان باكنبارو بقدر مديرتين وهما مديرة المدرسة الإعدادية الحكومية 20 و مديرة المدرسة الإعدادية الحكومية 23 مع المدرسين بقدر 129 شخص ثم أخذت الباحثة نحو 50 في المائة للعينات باستخدام أسلوب عينة عشوائية متناسبة يكون وحصل نحو 65 مدرسون من المدرسة الإعدادية الحكومية 23 ونحو 20 مدرسين من المدرسة الإعدادية الحكومية 23. والأساليب لجمع البيانات في هذه الدراسة هي المقابلة للبيانات الأساسية و المقابلة و التوثيق للبيانات الإضافية. وأما الأسلوب في تحليل البيانات استخدمت الباحثة أسلوبا وصفيا نوعيا مع النسبة، مع الصيغة التالية:

$$P \frac{F}{N} \times 100\%$$

بعد تقديم البيانات و تحليلها تمت الدراسة بالاستنباط أن قدر مديرة المدرسة على التقرير بالمدرسة الإعدادية الحكومية مركز تامفان باكنبارو على المستوى "قادر" ونسبتها نحو 85،8 في المائة وهذا الرقم في النطاق 80 في المائة-100 في المائة. وتوجد العوامل التي تؤثر قدر مديرة المدرسة على التقرير بالمدرسة الإعدادية الحكومية مركز تامفان باكنبارو منها الخبرة، التربية، الأهداف، الأحوال، المنهج في التقرير و الحجج في التقرير.

ABSTRAK

ASMAH ZATIN (2011) : Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan di Sekolah Menengah Pertama Negeri kecamatan Tampan Pekanbaru.

Di setiap lembaga pendidikan pasti mempunyai banyak masalah, salah satu cara penyelesaiannya adalah mengambil keputusan, maka seorang pemimpin baik laki-laki maupun perempuan harus mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan agar permasalahan dapat diselesaikan dengan baik dan bijaksana. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di Sekolah Menengah Pertama Negeri kecamatan Tampan Pekanbaru dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di Sekolah Menengah Pertama Negeri kecamatan Tampan Pekanbaru.

Penelitian ini dilakukan di Sekolah Menengah Pertama Negeri kecamatan Tampan Pekanbaru. Subjek dalam penelitian ini yaitu seluruh kepala sekolah Perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru, sedangkan yang menjadi objeknya adalah kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah Perempuan di SMPN Kecamatan Tampan Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru yang berjumlah 2 orang yaitu kepala sekolah SMPN 20 Pekanbaru dan SMPN 23 Pekanbaru, beserta guru yang berjumlah 129 orang, dalam penelitian ini penulis mengambil sampel 50%, dari populasi guru menggunakan teknik *Proportional Random Sampling*. Maka dapat diperoleh 65 guru, terdiri dari SMPN 20 Pekanbaru berjumlah 35 guru dan SMPN 23 Pekanbaru berjumlah 30 guru. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara sebagai data utama, sedangkan angket dan dokumentasi penulis jadikan sebagai data pendukung. Sedangkan, teknik analisis data yang penulis gunakan adalah analisis deskriptif kualitatif persentase, dengan menggunakan rumus $P = \frac{F}{N} \times 100\%$

Setelah data disajikan lalu dianalisa, maka dapat disimpulkan bahwa, kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru termasuk kategori “sangat mampu” yaitu berada pada persentase 85,89% yang berada diantara 80%-100%. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan kecamatan Tampan Pekanbaru yaitu pengalaman, pendidikan, tujuan, situasi, strategi dalam pengambilan keputusan dan alasan pengambilan keputusan.

ABSTRACT

Asmah Zatin (2011): The Women Principal Capability In Making Decision At Junior High School Sub-District Tampan Pekanbaru.

In very educational institution must have many problems, one of way in solving the problems is making decision, a principal, not only man but also women must have capability to make decision so the problems can be solved well and wise. This research was conducted with purpose to know the women principal capability in making decision at junior high school sub-district Tampan, Pekanbaru.

This research was conducted at junior high school sub-district Tampan, Pekanbaru. The subject of this research were all of women principal at SMPN sub-district Tampan, Pekanbaru. Beside that the object of this research was the capability in making decision by women principal at junior high school sub-district Tampan, Pekanbaru. The population of this research were all of women principal at junior high school sub-district Tampan, Pekanbaru. That amounts to 2 people namely, the principal of SMPN 20 Pekanbaru and the principal of SMPN 23 Pekanbaru, along the teachers that amount to 129 people. In this research, researcher take 50%, sample from teacher's population by using proportional random sampling technique. So that can be obtained 65 teachers, consist of SMPN 20 Pekanbaru, that amount 35 teachers and SMPN 23 Pekanbaru that amount 30 teachers. The data collection technique of this research was interview as the main data, while questionnaire and documentation as supporting data. For data analysis technique that is used by researcher was descriptive qualitative percentage analysis, by using formula $P = \frac{F}{N} \times 100\%$

After presenting and analyzing the data, we can conclude that the women principal capability at SMPN sub-district Tampan, Pekanbaru was categorized "very capable" were on percentage 85,89%, that is around 80%-100%. There are some factors that influence the women principal capability in making decision namely: experience, educational background, purpose, situation, strategy and reason in making decision.

DAFTAR ISI

Halaman

PERSETUJUAN
PENGESAHAN
PENGHARGAAN
PERSEMBAHAN
ABSTRAK
DAFTAR ISI
DAFTAR TABEL
DAFTAR BAGAN

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Penegasan Istilah.....	8
C. Permasalahan.....	10
D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	11

BAB II KAJIAN TEORI

A. Konsep Teoretis	13
B. Penelitian yang Relevan.....	32
C. Konsep Operasional	35

BAB III METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian	38
B. Subjek dan Objek Penelitian	38
C. Populasi dan Sampel	38
D. Teknik Pengumpulan Data.....	39
E. Metode Analisis Data.....	41

BAB IV PENYAJIAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	43
B. Penyajian Data	58
C. Analisa Data	80

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	93
B. Saran.....	94

DAFTAR KEPUSTAKAAN
DAFTAR RIWAYAT HIDUP
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

No. Tabel	J U D U L T A B E L	Hlm.
III.1	Kisi-Kisi Angket.....	40
IV.1	Daftar Keadaan Guru SMPN 20 Pekanbaru Tahun Ajaran 2010/2011.....	47
IV.2	Keadaan Siswa SMPN 20 Pekanbaru	48
IV.3	Keadaan Sarana Prasarana SMPN 20 Pekanbaru	49
IV.4	Daftar Keadaan Guru SMPN 23 Pekanbaru Tahun Ajaran 2010/2011.....	55
IV.5	Keadaan Siswa SMPN 23 Pekanbaru.....	56
IV.6	Keadaan Sarana Prasana SMPN 23 Pekanbaru	57
IV.7	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Peka Terhadap Masalah Yang Terjadi.....	60
IV.8	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Teliti Terhadap Berbagai Kesulitan yang dihadapi dalam Pengambilan Keputusan.....	60
IV.9	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Memutuskan Masalah, Setelah Masalah Telah Dianalisis Dan Ditetapkan.....	61
IV.10	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Dalam Pengambilan Keputusan Mengembangkan Suatu Strategi Untuk Tindakan Dengan Cara Menentukan Dan Menetapkan Alternatif-Alternatif Yang Telah Dibuat.....	62
IV.11	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Mengenali/Melukiskan Masalah dengan Cara Mengidentifikasi Masalah.....	62
IV.12	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Meneliti berbagai kesulitan dalam Situasi Tertentu Dengan cara Menganalisis Permasalahan.....	63
IV.13	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Menetapkan Ukuran-Ukuran Untuk Suatu Solusi yang Memuaskan Setelah Masalah Tela Dianalisis Dan Ditetapkan dengan Melakukan Kompromi, Adaptasi, dan Pemberian Hadiah Kepada Anggota Organisasi.....	64
IV.14	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Sering Melakukan Pemicu Suatu Rencana Kegiatan.....	64

IV.15	Hasil Angket tentang Kepala sekolah menerapkan/ mengimplementasikan keputusan yang telah ditetapkan.....	65
IV.16	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Melakukan Evaluasi dari Hasil Keputusan Ditentukan.....	66
IV.17	Hasil Angket tentang Keputusan yang dihasilkan Kepala Sekolah Bersifat Objektif.....	66
IV.18	Hasil Angket tentang Keputusan Kepala Sekolah Bersifat Logis.....	67
IV.19	Hasil Angket tentang Keputusan Kepala Sekolah Bersifat Transparan.....	68
IV.20	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Konsisten Terhadap Keputusannya.....	68
IV.21	Hasil Angket tentang Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Berdasarkan Data dan Fakta	69
IV.22	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Lambat dalam Mengambil Keputusan.....	70
IV.23	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Ragu-Ragu dalam Pengambilan Keputusan.....	70
IV.24	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Mempunyai Intelegensi yang Lebih Dari Pegawainya.....	71
IV.25	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah Mempunyai Keterampilan Dalam Pengambilan Keputusan.....	72
IV.26	Hasil Angket tentang Kepala Sekolah dalam Pengambilan Keputusan Melibatkan Partisipasi Anggota Organisasi.....	72
IV.27	Hasil Rekapitulasi Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan di kecamatan Tampan Pekanbaru.....	81

DAFTAR BAGAN

No. Bagan	J U D U L B A G A N	Hlm.
IV.1	Struktur Organisasi SMPN 20 Pekanbaru.....	45
IV.2	Struktur Organisasi SMPN 23 Pekanbaru.....	53

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sekolah sebagai satu institusi mempunyai peran tujuan/harapan, dan dalam mencapai tujuan dalam institusi berlaku norma, aturan atau ketentuan yang mengatur hubungan kerja sama antara orang yang satu dengan yang lain.¹ Untuk mencapai tujuan tersebut tidak ada satu organisasi pun yang berjalan mulus tanpa ada masalah.

Demikian pula sekolah sebagai suatu organisasi tidak luput dari persoalan seperti, kesulitan dana, persoalan pegawai, perbedaan pendapat terhadap kebijaksanaan, kedisiplinan dan masih banyak lagi. Apabila terjadi kesulitan seperti itu maka kepala sekolah diharapkan berperan sebagai orang yang dapat menyelesaikan persoalan tersebut.

Dari penjelasan di atas bahwa kemampuan merupakan syarat utama yang harus dimiliki oleh seorang kepala sekolah, baik kepala sekolah lelaki maupun perempuan karena dengan adanya kemampuan tersebut seorang kepala sekolah dapat melaksanakan tugasnya dengan baik secara efektif dan efisien, sehingga permasalahan dapat diselesaikan dengan bijaksana dan tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan harapan.

Untuk mencapai tujuan tersebut tidak semudah yang kita pikirkan karena banyak sekali permasalahan yang terjadi sebelum tujuan yang kita

¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo, 2005), h. 150

inginkan tercapai. Permasalahan yang terjadi di suatu organisasi dapat diselesaikan dengan cara mengambil suatu keputusan.

Bahwa pengambilan keputusan merupakan suatu proses menetapkan alternatif yang terbaik yang dilakukan secara komprehensif untuk memecahkan suatu masalah.² Jadi permasalahan akan dapat diselesaikan salah satunya dengan cara mengambil suatu keputusan. Pengambilan keputusan penting bagi kepala sekolah karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi, dan perubahan organisasi.³

Membuat keputusan dan pemecahan masalah merupakan salah satu peranan yang harus dimainkan setiap *leader* dan manajer, semua fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan.⁴ Perubahan situasi dan kondisi yang sangat cepat menjadi faktor yang harus pertimbangan dalam manajemen yang mendorong manajer untuk mampu mengimbangi cepatnya perubahan waktu.⁵ Kualitas suatu keputusan merupakan cermin dari daya pikir pemimpin.⁶

Salah satu fungsi yang sangat penting dalam kepemimpinan, yaitu pengambilan keputusan, seorang pimpinan sebagian besar waktu, perhatian, maupun pikirannya di pergunakan untuk mengkaji proses pengambilan keputusan. Semakin tinggi posisi seorang dalam kepemimpinan organisasi

² Engkoswara, *Administrasi Pendidikan* (Bandung : Alfabeta, 2010), h. 104

³ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek & Riset Pendidikan*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 361

⁴ *Ibid*, h. 360

⁵ *Ibid*.

⁶ *Ibid*.

maka pengambilan keputusan menjadi tugas utama yang harus dilaksanakan. Perilaku dan cara pimpinan dalam pola pengambilan keputusan sangat mempengaruhi perilaku dan sikap dari para pengikutnya. Hal ini akan menentukan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan.⁷ Jadi pengambilan keputusan sangat berperan penting dalam memecahkan suatu permasalahan untuk mencapai tujuan.

Kita ketahui bersama bahwa konsekuensi dari tugas pokok memimpin ialah bahwa sebagian besar waktu dari setiap pemimpin harus di pergunakannya untuk mengambil keputusan, dapat dikatakan bahwa sukses tidaknya seseorang menjalankan perannya sebagai pemimpin akan sangat tergantung bukan pada ketrampilannya melakukan kegiatan-kegiatan operasional akan tetapi dinilai terutama kemampuannya dalam mengambil keputusan.⁸

Jika demikian halnya, maka salah satu persyaratan atau kepemimpinan yang perlu dipenuhi oleh setiap orang yang menduduki jabatan pimpinan ialah keberanian untuk mengambil keputusan yang cepat, tepat, praktis dan rasional serta memikul tanggung jawab atas akibat dan resiko yang timbul sebagai konsekuensi dari pada keputusan yang diambilnya.⁹

Dengan demikian kepala sekolah harus berani dalam pengambilan keputusan, karena berani merupakan rasa percaya diri yang besar dalam menghadapi bahaya dan kesulitan. Jadi seorang kepala sekolah harus

⁷ Eti Rochaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan* (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2007), h. 151

⁸ Sondang P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003) , h. 38

⁹ *Ibid.*

mempunyai rasa percaya diri dalam menghadapi masalah. Kepala sekolah harus yakin bahwa permasalahan dapat diselesaikan dengan cepat dan benar

Menurut Nurul Ulfatin bahwa:

Kecendrungan faktor psikologi yang terdiri dari perasaan dan sifat-sifat pribadi, rasionalitas, motivasi, keputusan, kreativitas, dan keberanian pribadi pada umumnya memiliki pengaruh yang bervariasi. Variasi itu tampak kepada kepala sekolah pria dan wanita di daerah perkotaan dan pinggiran kota. Sedangkan di pedesaan antara kepala sekolah pria dan wanita memiliki kecendrungan yang sama. Dua faktor psikologis yang menonjol adalah perbedaan kreativitas dan keberanian. Kreatifitas dan keberanian bagi kepala sekolah wanita di perkotaan lebih rendah pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan jika di bandingkan dengan kepala sekolah pria di daerah yang sama ataupun dengan kepala sekolah wanita dan pria di pinggiran kota dan pedesaan.¹⁰

Menurut Bukrina Faso bahwa:

Struktur patriarki yang dominan disebagian besar masyarakat tidak melibatkan perempuan dalam proses pembuatan keputusan. Laki-lakilah yang berkomunikasi dengan dunia luar. Pengenalan teknologi baru, program pendidikan, peralatan baru dan jasa yang beraneka ragam, selalu dirundingkan terutama dengan laki-laki. Kapatalisme internasional ini (dalam bentuk bantuan dan pembangunan) secara implisit melembagakan dominasi laki-laki atas perempuan karena pengetahuan, apapun bentuknya mempertinggi perluasan kekuasaan pria.¹¹

Salah satu akses negatif dari ideologi gender adalah terbentuk struktur budaya patriarkhi. Dalam budaya, kedudukan perempuan ditentukan lebih rendah dari pada laki-laki atau dalam masyarakat terjadi dominasi laki-laki.¹²

¹⁰ Husaini Usman, *Op.Cit.* h. 383

¹¹ Julia cleves mosse, *Gender dan Pembangunan*, (Jakarta:Pustaka Pelajar, 2007) ,
h. 31

¹² Fauzie Ridjal, *Dinamika Gerakan Perempuan di Indonesia*. (Yogyakarta: PT. Wacana Yogya, 2004), h.4

Rupa-rupanya masyarakat memandang bahwa *images* yang di bangun seorang lelaki lebih menguntungkan dari pada *images* seorang perempuan.¹³

Lelaki yang jantan, kuat, pemarah, cerdas, tidak menangis, lebih dituntut untuk mampu menghadapi dan menyelesaikan tantangan sendiri. Sementara perempuan sejak kecil telah disodori gambaran bahwa seorang perempuan haruslah manis, lembut dan cengeng, dengan demikian perempuan hanya cukup mengharapkan orang lain menolong ketika tantangan datang, dan itu disahkan dalam masyarakat.¹⁴

Kemudian Menurut Ratoe Oedjoe mengemukakan kepemimpinan kepala sekolah merupakan salah satu faktor yang mendorong sekolah untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, dituntut keefektifan kepemimpinan baik perempuan maupun laki-laki sebagai kepala sekolah yang dapat dilihat dari tanggung jawab kepala sekolah. Kepemimpinan perempuan sebagai kepala Sekolah berlangsung efektif meskipun dalam inovasi cenderung lambat.¹⁵

Dari paparan di atas menurut Ratoe Oedjoe tersebut bahwa kepemimpinan kepala sekolah perempuan berlangsung efektif meskipun dalam inovasi cenderung lambat, pemimpin yang lambat kemungkinan besar dalam pengambilan keputusan akan berlangsung lambat juga. Keputusan yang lambat akan sangat berpengaruh kepada mutu sekolah, karena kita ketahui bahwa

¹³ *Ibid.*,

¹⁴ *Ibid*, h. 70

¹⁵ Husaini Usman, *Loc.Cit.*, h. 358

seorang kepala sekolah dalam kepemimpinannya sebahagian besar selalu mengambil keputusan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Selanjutnya menurut Azhar Kasim Juga menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan wanita umumnya relatif lebih lambat dan ragu.¹⁶ Dari paparan tersebut bahwa kepala sekolah perempuan dalam pengambilan keputusan umumnya relatif lambat dan ragu, seolah-olah kepala sekolah perempuan tidak optimis dalam pengambilan keputusan bahwa kita ketahui seseorang yang memiliki sifat optimis yang tinggi pada dirinya maka kemungkinan besar sesuatu yang diharapkan akan tercapai.

Seorang kepala sekolah harus berani dalam pengambilan keputusan, karena dengan keberanian maka tidak akan terjadi keputusan yang lambat dan ragu-ragu. Dari penjelasan di atas terlihat bahwa pengambilan keputusan seorang perempuan dipandang rendah seperti keberanian dalam mengambil keputusan, relatif lambat, ragu-ragu dalam pengambilan keputusan, dan inovasi dalam memimpin cenderung lambat dan pengetahuan mempertinggi ilmu kaum lelaki. Seolah-olah perempuan tidak mempunyai kemampuan dalam pengambilan keputusan. Bahwa kita ketahui seorang pemimpin harus bijaksana dalam mengambil suatu keputusan untuk tercapainya tujuan yang diharapkan.

Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) kecamatan Tampan Kota Pekanbaru yang terdiri dari SMPN 20 Pekanbaru dan SMPN 23 Pekanbaru merupakan kepemimpinan yang dipimpin oleh seorang perempuan. Kita

¹⁶ Ety Roachety, *Loc. Cit.*, h. 157

ketahui dari paparan di atas bahwa keputusan seorang perempuan dianggap rendah, lambat, sering ragu-ragu sehingga inovasi atau perubahan cenderung lambat, kemungkinan besar tujuan yang diinginkan tidak akan tercapai.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis menemukan beberapa gejala-gejala terhadap kepala sekolah perempuan, adapun gejala-gejalanya adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah konsiten terhadap keputusan yang telah ditetapkan seperti kepala sekolah tepat waktu datang kesekolah.
2. Peraturan dan tata tertib sekolah dapat berjalan secara efektif dan efisien, seperti kedisiplinan sekolah yang dipatuhi oleh siswa, guru, kantin sekolah, dan penjaga sekolah sesuai dengan keputusan yang telah ditetapkan bersama.
3. Kepala sekolah transparan dalam pengambilan keputusan seperti melakukan kompromi dan bermusyawarah.
4. Kepala sekolah melakukan inovasi terhadap sekolah yang menyangkut peningkatan mutu sekolah seperti sarana prasarana.
5. Kepala sekolah mengimplementasikan keputusan yang telah ditetapkan seperti kegiatan pengembangan diri siswa antara lain, kegiatan OSIS dan ekstra kurikuler dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Berdasarkan gejala-gejala di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam terhadap masalah ini dengan judul: Kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di Sekolah Menengah Pertama Negeri kecamatan Tampan Pekanbaru.

B. Alasan Pemilihan Judul

Adapun alasan penulis untuk meneliti judul di atas adalah:

1. Sepengetahuan penulis judul ini belum pernah diteliti khususnya bagi mahasiswa Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN SUSKA RIAU Pekanbaru.
2. Judul ini relevan dengan disiplin ilmu yang penulis pelajari yaitu Manajemen Pendidikan Islam.
3. Untuk dijadikan sebagai bahan masukan bagi sekolah yang bersangkutan.
4. Masalah ini masih dalam kemampuan penulis untuk menelaahnya baik dari segi tenaga, dana dan waktu.
5. Judul sangat menarik untuk diteliti supaya tidak terjadi penyimpangan terhadap kemampuan pengambilan keputusan seorang kepala sekolah perempuan yang dianggap rendah, ragu-ragu dan lambat dalam mengambil keputusan.

C. Penegasan Istilah

Untuk menghindari kesalahan dalam memahami judul penelitian, maka perlu adanya penegasan istilah yaitu:

1. Kemampuan

Kemampuan adalah segenap daya, kesanggupan, kekayaan, kecakapan dan kekuatan yang terdapat pada individu untuk bertindak laku sebagai pemimpin.¹⁷

2. Pengambilan Keputusan

¹⁷ Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada, 2005), h.158

Pengambilan Keputusan adalah proses pemecahan masalah dengan menentukan pilihan dari beberapa alternatif untuk menetapkan suatu tindakan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁸

3. Kepala sekolah

Kepala sekolah adalah jabatan pemimpin yang tidak bisa diisi oleh orang-orang tanpa didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan, yang diangkat menjadi kepala sekolah harus ditentukan melalui prosedur dan persyaratan seperti, latar belakang pendidikan, pengalaman, usia, pangkat, dan integritas.¹⁹

4. Kepala Sekolah Perempuan

Kepala sekolah perempuan adalah sosok perempuan yang mempunyai kemampuan dan secara resmi diangkat menjadi pemimpin pada sebuah organisasi sekolah.²⁰

Dari penjelasan di atas maka maksud dari pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan dalam penelitian ini adalah sosok perempuan yang menjadi pemimpin yang diangkat secara resmi sesuai dengan persyaratan dan ketentuan yang mempunyai kemampuan atau kesanggupan memimpin pada sebuah organisasi. Khususnya kemampuan dalam mengambil keputusan untuk memecahkan suatu permasalahan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai, sehingga sekolah yang dipimpin akan menjadi sekolah yang bermutu dan berkualitas.

¹⁸ Engkoswara, *Op.Cit.*, h. 107

¹⁹ Wahjosumidjo, *Op.Cit.*, h. 84-85

²⁰ [http// Panduan –wawancara.bolgsport.com/](http://Panduan-wawancara.bolgsport.com/), (Pekanbaru: 25-03-2011)

D. Permasalahan

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka permasalahan yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Proses pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru.
- b. Gaya pengambilan keputusan yang dilakukan oleh kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru.
- c. Evaluasi keputusan yang dilakukan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru.
- d. Kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru.
- e. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru.

2. Batasan Masalah

Mengingat banyaknya permasalahan yang penulis ungkapkan pada indentifikasi masalah di atas, maka untuk lebih terarah penelitian ini maka penulis memberi batasan masalah yaitu, “kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru dan faktor -faktor yang mempengaruhi Kepala Sekolah dalam pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru.

3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan di atas, maka rumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana kemampuan pengambilan keputusan Kepala Sekolah Perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru?
2. Apa Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan Kepala Sekolah Perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru.

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang dijabarkan di atas maka tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah:

- a. Untuk mengetahui kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru
- b. Untuk mengetahui Faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru.

2. Kegunaan Penelitian

- a. Sebagai bahan masukan dan informasi kepada kepala sekolah khususnya tentang Pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan.
- b. Untuk menambah pengetahuan, ketrampilan dan cakrawala dan berpikir bagi penulis khususnya mengenai pengambilan keputusan.
- c. Memberikan sumbangan teoritis berupa tambahan khazanah keilmuan dalam bidang pendidikan.

d. Untuk memenuhi persyaratan meraih gelar S1 pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan jurusan KI (Kependidikan Islam) di UIN SUSKA Riau.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Konsep Teoretis

Untuk menghindari kesalah pemahaman dan sebagai landasan dalam penelitian ini maka diperlukan kerangka teoritis yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Kajian ini berkenaan dengan kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan.

1. Pengambilan Keputusan

a. Pengertian Pengambilan Keputusan

Pada hakikatnya pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah yang dihadapi. Pendekatan yang sistematis menyangkut pengetahuan tentang hakikat masalah yang dihadapi itu, pengumpulan fakta atau data yang relevan dengan masalah yang dihadapi, analisis masalah dengan mempergunakan fakta dan data, mencari alternatif sehingga ditemukan alternatif yang paling rasional, dan penilaian hasil yang dicapai sebagai akibat keputusan yang diambil.¹

Menurut Davis, keputusan adalah hasil pemecahan masalah yang dihadapinya dengan tegas.² Keputusan juga dapat dikatakan bahwa itu sesungguhnya merupakan hasil pemikiran yang berupa pemilihan satu diantara beberapa alternatif yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang dihadapinya.³

¹ Sondang P.Siagian, *Op.Cit.*, h. 115

² Ibnu Syamsi, *Pengambilan keputusan dan system Infomasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), h. 3

³ *Ibid*

Menurut Shull mengemukakan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses kesadaran manusia terhadap fenomena individual maupun sosial berdasarkan kejadian faktual dan nilai pemikiran, yang mencakup aktifitas perilaku pemilihan satu atau beberapa alternatif sebagai jalan keluar untuk memecahkan masalah yang dihadapi.⁴

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih sejumlah alternatif untuk memecahkan masalah agar tujuan yang diinginkan akan tercapai. Pengambilan keputusan sangat penting bagi seorang kepala sekolah karena proses pengambilan keputusan mempunyai peran penting dalam memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, koordinasi dan perubahan organisasi. Oleh karena itu, setiap kepala sekolah harus memiliki ketrampilan dalam mengambil keputusan secara cepat, tepat, efektif dan efisien sehingga tujuan pendidikan akan tercapai.

b. Tujuan dan jenis-jenis pengambilan Keputusan

1) Tujuan pengambilan keputusan dapat dibedakan atas dua yaitu:

a) Tujuan bersifat tunggal

Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat tunggal terjadi apabila yang dihasilkan hanya menyangkut satu masalah artinya sekali diputuskan dan tidak akan ada kaitannya dengan masalah lain.

⁴ Eti Rochaety, *Op.Cit.*, h.151

b) Tujuan bersifat ganda

Tujuan pengambilan keputusan yang bersifat ganda terjadi apabila keputusan yang dihasilkan itu menyangkut lebih dari satu masalah, artinya bahwa satu keputusan yang diambil itu sekaligus memecahkan dua masalah atau lebih.⁵

2) Jenis-jenis pengambilan keputusan

Peter F. Drucker menyatakan bahwa pada dasarnya terdapat dua jenis keputusan, yaitu umum dan khusus.

a) Keputusan umum yaitu timbul dari prinsip-prinsip, kebijaksanaan, atau aturan-aturan yang telah ditetapkan. Ini diperlukan untuk memecahkan problem-problem organisasi yang bersifat umum.

b) Keputusan khusus yaitu merupakan keputusan yang diperlukan untuk menetapkan prosedur pemecahan. Disini pembuatan keputusan dihadapkan problem yang luar biasa dan tidak mungkin bila dihadapi dengan peraturan umum.⁶

c. Komponen dalam pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan menempati posisi yang sangat menentukan keberhasilan suatu organisasi. Martin Mars menyebutkan unsur-unsur atau komponen pembuatan keputusan yang berlaku umum sebagai berikut:

⁵ Ibnu Syamsi, *Op.Cit.*, h. 7

⁶ Sutaryadi, *Administrasi Pendidikan*, (Surabaya: Usaha Nasional, 1993), h. 97-

1) Tujuan

Tujuan harus ditegaskan dalam pengambilan keputusan. Apa tujuannya mengambil keputusan itu yang tidak dapat merugikan orang.

2) Identifikasi alternatif

Untuk mencapai tujuan tersebut, kiranya perlu dibuatkan beberapa alternatif, yang nantinya perlu dipilih salah satu yang dianggap paling tepat.

3) Faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya

Faktor semacam ini juga harus ikut diperhitungkan (*Uncontrol lable events*) keberhasilan pemilihan alternatif itu baru dapat diketahui setelah keputusan itu dilaksanakan. Waktu yang akan tidak dapat diketahui dengan pasti. Oleh karena itu kemampuan kepemimpinan untuk memperkirakan masa mendatang sangat menentukan terhadap berhasilnya keputusan yang akan dipilihnya.

4) Dibutuhkan sarana untuk mengukur hasil yang dicapai.

Masing masing alternatif perlu disertai akibat positif dan negatifnya, termasuk sudah diperhitungkan di dalamnya *uncontrollable envents-nya*⁷

Dengan demikian yang merupakan komponen pengambilan keputusan itu sendiri terdiri atas: tujuan pengambilan keputusan itu apa, kemudian indentifikasi alternatif-alternatif keputusan untuk

⁷ Ibnu Syamsi, *Op.Cit.*, h. 12-13

memecahkan masalah juga jangan lupa akan adanya faktor-faktor yang tidak dapat diketahui sebelumnya perlu diperhitungkan dan akhirnya dibutuhkan juga alat untuk mengevaluasi dan mengukur hasil yang dicapai dari keputusan yang diambilnya.

d. Tipe keputusan

1) Keputusan terprogram

Keputusan terprogram dibuat berdasarkan kebijakan, prosedur, dan kebiasaan yang dilakukan. Keputusan ini bersifat rutin, berulang, dan biasanya organisasi sudah memiliki kebijakan baik tertulis maupun tidak yang dapat memudahkan manajer membuat keputusan.

Masalah yang repetitif atau yang sering muncul biasanya mudah dikenali dan diorganisasikan. Masalah rutin demikian itu biasa dipecahkan atau diatasi melalui peraturan yang telah ditetapkan.⁸ Misalnya, keputusan kenaikan kelas, peserta didik, keputusan pengangkatan, keputusan penetapan gaji pegawai baru, keputusan pensiun dan sebagainya⁹.

2) Keputusan tidak terprogram

Keputusan tidak terprogram berangkat dari masalah khusus yang tidak biasa, spesifik, dan tidak terliput oleh kebijakan yang ada sehingga perlu penanganan tersendiri dengan menyediakan waktu yang cukup dan teknik yang tepat untuk menganalisis masalah,

⁸ Engkoswara, *Op.Cit.*, h. 110

⁹ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktek dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h.362

menyodorkan alternatif dan memilih alternatif.¹⁰ Contohnya, keputusan lembaga baru, keputusan terjadinya musibah kebakaran, banjir, robohnya sekolah dan sebagainya.¹¹

e. Proses pengambilan keputusan

Proses pengambilan keputusan ialah suatu usaha yang rasional untuk mencapai tujuan-tujuan dari unit yang menjadi tanggung jawabnya. Prosesnya, yang mulai dan berakhirnya dengan pertimbangan-pertimbangan, memerlukan kreativitas, ketrampilan dan wawasan.¹² urutan langkah-langkah dalam pengambilan keputusan yaitu sebagai berikut:

- 1) Mendefinisikan masalah.
- 2) Menganalisis masalah.
- 3) Mengembangkan alternatif solusi.
- 4) Memutuskan solusi terbaik.
- 5) Memindahkan keputusan ke dalam tindakan.

Secara khusus, Mc. Camy menyatakan bahwa proses pengambilan keputusan dalam organisasi formal sebagai berikut;

1) Identifikasi masalah

Masalah didefinisikan sebagai segala sesuatu yang mengandung ketidakpastian, keraguan dan kesulitan atau suatu pertanyaan yang menuntut solusi atau pembahasan. Identifikasi

¹⁰ Engkoswara, *Op.Cit.*, h.110

¹¹ Husaini Usman, *OP.Ci.t*, h.362

¹² Oteng Sutisna, *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, (Bandung: Angkasa, 1989), h. 179

masalah berarti suatu kegiatan menentukan jenis penyimpangan yang dapat menimbulkan gangguan dalam pencapaian tujuan sehingga perlu dicari solusi.

2) Analisa situasi dan perumusan masalah

Meliputi suatu usaha yang sistematis untuk menyajikan fakta, opini, dan ide tentang situasi yang ada, atau perkiraan-perkiraan tentang situasi bila fakta, opini, ide, dimaksud sukar untuk diperoleh. Perumusan masalah harus dikaitkan dengan tujuan organisasi dan tujuan individu-individu yang menjadi anggota organisasi.

3) Formulasi dan analisa alternatif

Pengembangan alternatif-alternatif yang mungkin dapat memecahkan masalah yang telah teridentifikasi. Untuk itu kepala sekolah harus sanggup menentukan alternatif-alternatif yang dapat mungkin dipilih. Alternatif-alternatif yang telah ditetapkan kemudian dianalisa sebagai bentuk penilaian secara kritis terhadap setiap yang ditetapkan.

4) Implementasi dan evaluasi keputusan

Implementasi keputusan bukan hanya sekedar bukan memberikan perintah yang tepat, akan tetapi juga harus memperkirakan alokasi sumberdaya sesuai dengan keperluan. Implementasi sebuah keputusan melibatkan penentuan siapa untuk berbuat apa, kapan, dimana, dan bagaimana melakukannya. Sedangkan evaluasi keputusan merupakan kegiatan memperkirakan,

menaksir, dan mempertimbangkan hasil-hasil yang dicapai dalam pemecahan masalah. Efektifitas dari suatu keputusan dinilai atas dasar pencapaian dalam pemecahan masalah organisasi.¹³

Dengan demikian, keputusan yang dibuat dengan memperhatikan semua fakta yang relevan akan lebih baik dari pada putusan yang dibuat atas dasar dugaan atau kecenderungan pribadi yang bersifat spekulasi.

Selanjutnya H. A Simon mengemukakan tiga proses dalam pengambilan keputusan yaitu:

- a) *Intelligence activity*, yaitu proses penelitian situasi dan kondisi dengan wawasan yang *intelligent*.
- b) *Design activity*, yaitu proses menemukan masalah, mengembangkan pemahaman dan menganalisis, kemungkinan pemecahan masalah serta tindakan lebih lanjut, jadi perencanaan pola kegiatan.
- c) *Choice activity*, yaitu memilih salah satu tindakan dari sekian banyak alternatif atau kemungkinan pemecahan.¹⁴

Dari pendapat yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa proses dalam pengambilan keputusan itu meliputi:

- a) Identifikasi masalah
- b) Pengumpulan dan penganalisisan data

¹³ Wahyudi, *Op.Cit.*, h. 44-45

¹⁴ Kartini kartono, *Op.Cit.*, h.146

- c) Pembuatan alternatif-alternatif kebijakan yang nantinya akan dijadikan alternatif-alternatif keputusan, dengan memperhatikan situasi lingkungan.
- d) Memilih salah satu alternatif terbaik untuk dijadikan keputusan.
- e) Melaksanakan keputusan
- f) Memantau dan mengevaluasi hasil pelaksanaan keputusan.

f. Gaya pengambilan keputusan

- 1) Gaya pengambilan keputusan *deceptive* adalah keputusan dibuat oleh seorang pemimpin yang tidak terbuka dan menjalakannya tanpa melibatkan orang lain. Pemimpin memutuskan sendiri apa yang dia inginkan tanpa mengajak orang lain dalam membuat keputusan padahal keputusan tersebut menyangkut kepentingan banyak orang dalam suatu organisasi. Pemimpin membuat keputusan sendiri berdasarkan kekuasaan yang dia miliki.
- 2) Gaya pengambilan *imposed*, adalah keputusan yang dibuat dengan dominasi pemegang kekuasaan dalam organisasi. Anggota organisasi tidak mengetahui tujuan dan bagaimana proses lahirnya keputusan tersebut.
- 3) Gaya pengambilan keputusan *persuasive*, adalah gaya pengambilan keputusan di mana keputusan diambil oleh seorang pemimpin dan memberitahukan kepada kelompoknya agar keputusan tersebut diterima. Pemimpin juga menyebutkan alasan dan proses terjadinya keputusan tersebut. Alasan dan proses pembuatan keputusan

menjadi dasar bagi pemimpin agar keputusan yang dia buat dapat diterima dan dijalankan oleh staf dalam suatu organisasi.

- 4) Gaya pengambilan keputusan *conditional*, adalah gaya pengambilan keputusan di mana usulan keputusan didiskusikan kepada anggota organisasi. Hasil diskusi tersebut dijadikan pertimbangan oleh pemimpin dalam mengambil keputusannya. Keputusan yang diambil oleh pemimpin kemudian dikonfirmasi kepada anggotanya untuk dijalkannya.
- 5) Gaya pengambilan keputusan *consultative*, adalah gaya pengambilan keputusan yang mana pemimpin menyampaikan masalah, mengumpulkan saran-saran dan kemudian baru diputuskan. Seorang pemimpin memiliki sikap terbuka dengan mengajak anggota organisasi duduk bersama dan berdiskusi menyampaikan masalah yang akan diputuskan.
- 6) Gaya pengambilan keputusan *consensual*, adalah gaya pengambilan keputusan di mana pemimpin hanya menetapkan batas waktu keputusan harus selesai dibuat. Keputusan tidak dibuat oleh seorang pemimpin, tetapi keputusan dibuat atas dasar konsensus bersama. Seorang pemimpin memberikan keleluasaan kepada para anggotanya untuk merumuskan keputusan, dan bila pada waktu yang ditentukan tidak selesai, maka pemimpin tetap mengambil keputusan tersebut.

7) Gaya pengambilan keputusan *empowered*, adalah gaya pengambilan yang mana kelompok diberdayakan untuk membuat keputusan, dengan pertimbangan alokasi sumber daya. Seorang pemimpin tidak mendominasi pengambilan keputusan, dan memberdayakan seluruh potensi kelompok yang dimilikinya untuk menghasilkan keputusan.¹⁵

g. Kemampuan pengambilan keputusan

Di dalam memutuskan permasalahan kepala sekolah mempunyai tanggung jawab yang biasanya melewati suatu *pattern* tindakan yang umumnya meliputi hal berikut:

- 1) Mengenali dan melukiskan masalah atau isu.
- 2) Meneliti berbagai kesulitan di dalam situasi tertentu.
- 3) Menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang memuaskan.
- 4) Mengembangkan suatu strategi untuk tindakan.
- 5) Pemicu suatu rencana kegiatan.
- 6) Evaluasi¹⁶

Supaya berhasil dengan baik dalam mengambil keputusan, kita perlu mengembangkan kemampuan. Makin mampu kita mengenali masalah yang kita hadapi dalam kehidupan ini, maka kita akan makin mampu mengambil suatu keputusan.

¹⁵ Syahrizal Abbas, *Manajemen Perguruan Tinggi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media, 2009), h. 56-59

¹⁶ Veitzhal Riva'I, *Education Manajement*, (Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada, 2009), h. 258

Bila mana seseorang memutuskan untuk melakukan sesuatu, maka keputusan itu merupakan permulaan dari usaha-usaha yang banyak, terutama kalau keputusan itu menyangkut arah pekerjaan atau hidup seseorang. Penghidupan bercirikan keharusan untuk setiap hari mengambil keputusan-keputusan, dari yang sederhana sampai pada hal-hal yang rumit. Dengan fakta yang dikenal mengenai masa yang lampau dan masa sekarang serta kewaspadaan terhadap masa yang akan datang, maka orang akan menganalisis secara cermat dan membuat langkah-langkah untuk mengambil keputusan. Menjadi keharusan bagi kita semua untuk ikut serta dalam proses pengambilan keputusan.¹⁷

Keberhasilan kepala sekolah dalam mengambil keputusan di sekolah sangat ditentukan oleh nilai-nilai yang dianut oleh warga sekolah serta tinggi rendahnya keyakinan mereka terhadap kemampuan organisasi dalam mengatasi berbagai masalah yang dihadapi. Dengan perkataan lain, apabila personil sekolah merasa yakin terhadap kemampuan sekolah, maka tugas kepala sekolah untuk mengambil keputusan akan lebih mudah. Akan tetapi apabila personil sekolah merasa pesemis, bersikap apatis, maka tugas pengambilan keputusan akan lebih sulit.¹⁸ Kepala sekolah yang efektif adalah kepala sekolah yang sensitif terhadap tindakan organisasional serta dengan sikap yang

¹⁷ Soekarto Indrafacruadi, *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, (Malang : Ghalia Indonesia, 2006), h. 103

¹⁸ Wahyudi, *Op. Cit.*, h. 43

fleksibel.¹⁹ Artinya kepala sekolah peka terhadap masalah-masalah yang terjadi.

Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah harus menetapkan ukuran solusi yang memuaskan. Setelah masalah telah dianalisis dan ditetapkan, kemudian kepala sekolah harus memutuskan apa yang mendasari suatu solusi harus bisa diterima atau tidak.²⁰ Sebelum memutuskan kepala sekolah harus teliti berbagai kesulitan di dalam situasi yang ada.²¹

Model atau pendekatan jenis apapun yang dipergunakan untuk mengambil keputusan harus melibatkan partisipasi anggota organisasi. Keterlibatan tersebut meliputi seluruh proses pengambilan keputusan dengan demikian anggota merasa dihargai, merasa sulit terlibat sehingga akan mengembangkan perilaku pelaksanaan keputusan.²² Keputusan yang baik adalah keputusan yang telah dipilih dari berbagai alternatif yang ada setelah alternatif itu dianalisa dengan matang.²³

h. Faktor – faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan

Dalam pengambilan keputusan menurut George R. Terry dan Iqbal Hasan didasarkan pada lima hal yaitu:

- 1) Intuisi, pengambilan keputusan berdasarkan intuisi atau perasaan memiliki sifat subjektif sehingga mudah terkena pengaruh.

¹⁹ Veitzhal Riva'i, *Education Manajemen, Op. Cit.*, h. 258

²⁰ *Ibid*, h. 260

²¹ *Ibid*, h. 259

²² Wahyudi, *Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Organisasi Pembelajaran*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), h. 43

²³ Sondang. P. Siagian, *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*, (Jakarta: CV. Haji Masagung, 1990), h. 84

- 2) Pengalaman, pengambilan keputusan berdasarkan pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis karena berdasarkan pengalaman seseorang dan memperkirakan keadaan sesuatu serta dapat memperhitungkan untung ruginya dan baik buruknya keputusan yang akan dihasilkan.
- 3) Fakta, pengambilan berdasarkan fakta dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, dan baik. Dengan fakta, tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi sehingga orang dapat menerima keputusan yang dibuat itu dengan rela dan lapang dada.
- 4) Wewenang, pengambilan keputusan berdasarkan wewenang biasanya dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya atau orang yang lebih rendah kedudukannya.
- 5) Rasional, pada pengambilan keputusan yang berdasarkan rasional, keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis dan transparan, konsisiten untuk memaksimumkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu sehingga dapat dikatakan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan.²⁴

Dalam pengambilan keputusan, suatu organisasi maupun lembaga pendidikan, tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu sebagai berikut:

- 1) Posisi atau kedudukan

²⁴ Eti Rochaety, *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h. 156

Rangka pengambilan keputusan, posisi atau kedudukan dapat dilihat dalam hal: a) letak posisi, apakah sebagai pembuat keputusan atau penentu keputusan, ataukah staf, b) tingkat posisi apakah sebagai strategi, peraturan, organisasional, operasional, atau teknis.

2) Masalah

Masalah atau problem adalah apa yang menjadi penghalang untuk tercapainya tujuan, yang merupakan penyimpangan dari apa yang diharapkan, direncanakan dikehendaki atau diselesaikan. Masalah dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu masalah tidak terstruktur, yaitu masalah yang logis, dikenal, dan mudah diidentifikasi dan masalah tidak terstruktur, yaitu masalah yang masih baru, tidak biasa dan informasi tidak lengkap. Masalah diatas dapat di bagi menjadi dua bagian yaitu: Masalah rutin yaitu masalah yang sifatnya sudah tetap selalu dijumpai dalam hidup sehari-hari dan, masalah insdentil, yaitu masalah yang sifatnya sudah tidak tetap, tidak selalu dijumpai dalam hidup sehari-hari.

3) Situasi

Situasi adalah keseluruhan faktor dalam keadaan yang berkaitan satu sama lain, dan yang secara bersama-sama memancarkan pengaruh terhadap kita beserta apa yang hendak kita perbuat.

4) Kondisi

Kondisi adalah keseluruhan faktor yang secara bersama-sama menentukan daya gerak, daya berbuat atau kemampuan kita. Sebagian besar faktor tersebut merupakan sumber daya.

5) Tujuan

Tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan perorangan, tujuan unit, (kesatuan) tujuan organisasi maupun tujuan usaha pada umumnya telah tertentu atau ditentukan. Tujuan yang telah ditentukan dalam pengambilan keputusan merupakan tujuan antara atau objektif.²⁵

Menurut Azhar Kasim faktor-faktor yang berpengaruh dalam pengambilan keputusan oleh pemimpin meliputi hal-hal berikut :

- 1) Pria dan wanita, Pria pada umumnya bersifat lebih tegas atau berani dan cepat dalam mengambil keputusan dan wanita pada umumnya relatif lebih lambat dan sering ragu-ragu.
- 2) Peranan pengambil keputusan mencakup kemampuan mengumpulkan informasi, kemampuan menganalisis dan menginterpretasikan, kemampuan menggunakan konsep dan mencakup luas tentang perilaku manusia secara fisik untuk memperkirakan perkembangan hari depan lebih yang baik.

²⁵ *Ibid*, h. 155

- 3) Keterbasan kemampuan, Perlu disadari adanya kemampuan yang terbatas dalam pengambilan keputusan dibidang manajemen yang bersifat institusional ataupun bersifat pribadi.²⁶

Pendapat lain mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- 1) Keadaan internal organisasi

Keadaan ini bersangkutan dengan apa yang ada di dalam organisasi tersebut yang meliputi dana yang tersedia, keadaan sumber daya manusia, kemampuan karyawan, kelengkapan dari peralatan organisasi dan struktur organisasi.

- 2) Keadaan eksternal organisasi

Keadaan ini bersangkutan dengan apa yang ada diluar organisasi, seperti keadaan ekonomi, sosial, politik, hukum dan budaya.

- 3) Tersedianya informasi yang diperlukan

Dalam pengambilan keputusan, informasi yang diperlukan haruslah lengkap dan memiliki sifat-sifat tertentu sehingga keputusan yang dihasilkan dapat berkualitas dengan baik. Sifat-sifat informasi itu antara lain:

- a) Akurat artinya informasi harus mencerminkan atau sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.

²⁶ *Ibid*, h. 156

- b) *Up to date*, artinya informasi itu harus tepat waktu.
 - c) Komprehensif artinya informasi yang harus dapat mewakili.
 - d) Relevan artinya informasi harus ada hubungannya dengan masalah yang akan diselesaikan.
 - e) Memiliki kesalahan baku kecil artinya informasi itu memiliki tingkat kesalahan yang kecil.
- 4) kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan

Kepribadian dan kecakapan pengambilan keputusan penilainya meliputi kebutuhan, ketrampilan dan kapasitas penilaian. Nilai-nilai kepribadian dan kecakapan ini turut juga mewarnai tepat tidaknya keputusan yang diambil.²⁷

2. Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan

Menurut *Veitzal Rivai*, dalam bukunya yang berjudul *Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21* bahwa kepemimpinan perempuan cenderung mengadopsi lebih banyak gaya kepemimpinan demokratik atau partisipatif.²⁸ Salah bentuk partisipatif adalah musyawarah dalam pengambilan keputusan.²⁹

Gaya kepemimpinan partisipatif, kepala sekolah bersikap terbuka dalam memberikan peluang bagi terselenggarakannya komunikasi dua arah serta menaruh perhatian terhadap usaha dan prestasi guru. Kepala sekolah

²⁷ *Ibid*

²⁸ Vitzhal Rivai, *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*, (Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2004), h. 89

²⁹ Thariq M. As-Suwaidan, *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, (Jakarta: Gema Insani, 2005), h.2005

memotivasi dan mendukung kreativitas guru serta melatih guru dalam pengambilan keputusan.³⁰

Aspek kepemimpinan parsipatif mencakup konsultasi, pengambilan keputusan bersama, pembagian kekuasaan, desentralisasi dan manajemen demokratis.³¹

Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang mewujudkan pada setiap jenjang dan dalam unit masing-masing. Prinsip partisipasi berhasilnya pemimpin dalam menimbulkan minat, kemauan, dan kesadaran bertanggung jawab pada setiap staf akan meningkatkan partisipasi mereka.³² Pemimpin berusaha membangkitkan dan memupuk subur kesadaran setiap stafnya agar mereka merasa dan rela ikut bertanggung jawab, dan selanjutnya secara aktif ikut serta dalam memikirkan dan memecahkan masalah-masalah yang menyangkut perencanaan dan pelaksanaan program pendidikan dan pengajaran.³³

Tidak sedikit orang yang menambakan atasan yang tergolong sebagai pemimpin yang demokratis atau partisipatif, bahkan ada pendapat yang mengatakan bahwa tipe inilah yang ideal. Ciri-ciri pokok dari pemimpin yang demokratis adalah:

³⁰ Wahyudi, *Op.Cit.*, h. 137

³¹ Gary yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, (PT. Macan Jaya Cemerlang)

³² Soekarto Indra Facrudi, *Op.Cit.*, h.11

³³ *Ibid*

- 1) Mengakui harkat dan martabat manusia, dengan demikian berupaya untuk selalu memperlakukan para bawahan dengan cara-cara yang manusiawi.
- 2) Mendorong para bawahannya mengembangkan kreativitasnya untuk diterapkan secara inovatif dalam pelaksanaan berkarya berupa ide, teknik, dan cara baru dan didorong agar tidak puas secara rutinistik/mechanistik
- 3) Tidak ragu-ragu membiarkan para bawahan mengambil resiko dengan catatan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh telah diperhitungkan dengan matang.
- 4) Pemimpin yang demokratis bersifat mendidik dan membina.³⁴

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan ditujukan untuk menghindari adanya kesamaan dalam penelitian.

1. Penelitian ini yang dilakukan oleh Nasrun Harahap pada tahun (2008), ini dalam thesis yang membahas tentang Pendidikan Islam dan kepemimpinan kaum wanita dalam pandangan Rohma El Yunusiah. Proram Pascasarjana Universitas Islam Negeri Suska Riau. Dengan hasil bahwa Rohma El Yunusiah berpandangan bahwa sebagai pemimpin wanita, ia menginginkan kesejahteraan hidup bagi wanita, oleh karena itu wanita sama halnya dengan laki-laki, dituntut ikut serta dalam melaksanakan tugas-tugas

³⁴ Sondang .P.Siagian, *Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002) h.80-81

kemasyarakatan dan tugas dakwah, terutama tugas amar ma'ruf dan nahi munkar. Wanita tidak dilarang ikut terjun ke dalam organisasi-organisasi politik, asalkan visi dan misinya jelas dalam rangka memperjuangkan kebenaran dan kesejahteraan bagi masyarakat umum. Tetapi rahma melarang keras para santri atau siswa yang masih dalam tahap belajar agama (sekolah) untuk terjun ke dalam wadah organisasi politik. Beliau akan mengakibatkan ibadah-ibadah keagamaan siswa akan semakin sempit, menurutnya pendidikan politik akan dipahami oleh para siswa dengan mendalami ilmu-ilmu agama yang telah diberikan, sehingga tidak perlu ada pendidikan khusus bagi wanita di luar jam pelajaran (pendidikan politik melalui wadah organisasi pemuda/ pelajar), kemudian menurut Rahma kaum wanita mesti mempunyai hak yang sama sederajat dengan kaum adam dalam mengecap dunia pendidikan, kaum wanita mesti mencerminkan prilaku/ akhlak mulia yang dimulai dari rumah, cinta kepada tanah air dan bangsa juga mulai dari rumah. Wanita perlu memperoleh pendidikan kewanitaan dalam arti mampu menunjukkan prestasi dalam karir (keahlian)

2. Penelitian dilakukan oleh Supana pada tahun (2006), ini dalam thesis yang membahas tentang hubungan tingkat partisipasi guru dan proses pengambilan keputusan kepala sekolah terhadap kepuasan guru dalam pengelolaan SD di Kecamatan Juwangi Kabupaten Boyolali. Program Pascasarjana Universitas Muhamadiyah Surakarta. Dari hasil penelitian ini disarankan: a. Bagi Kepala Sekolah diharapkan tetap mempertahankan

model yang telah diterapkan dalam proses pengambilan keputusan di Sekolah dan lebih meningkatkan situasi kekeluargaan antara Kepala Sekolah dan karyawan sekolah sehingga model yang selama ini diterapkan bisa lebih baik dan maksimal. b) Bagi Guru dan staf TU diharapkan lebih terbuka agar dapat memberikan sumbangsih pemikiran yang lebih maksimal saat rapat-rapat pengambilan keputusan, sehingga alternatif-alternatif yang muncul lebih banyak

3. Penelitian dilakukan oleh Priyanta pada tahun (2008), ini dalam thesis yang membahas tentang pola pengambilan keputusan kepala sekolah di SMPN 02 Cawas Kabupaten Klaten. Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta. Dengan hasil Pengambilan keputusan kepala sekolah tentang tentang input cukup dan berpengaruh secara positif dalam pelaksanaan kinerja di SMPN 02 Cawas, misalnya pengambilan keputusan tentang penerimaan siswa baru, kepala sekolah membentuk panitia/petugas, memusyawarahkan ketentuan syarat-syarat pendaftaran hingga pelaksanaan masa orientasi sekolah (MOS).

Walaupun penelitian yang dilakukan oleh Nasrun Harahap ada kesamaan dengan penulis lakukan yakni sama-sama meneliti tentang kepemimpinan perempuan, namun Nasrun Harahap menekankan pada kepemimpinan perempuan menurut Rohma El Yunusiah, sedangkan penulis meneliti dan memfokuskan tentang kepemimpinan kepala sekolah perempuan dalam mengambil suatu keputusan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Supana ada kesamaan penulis lakukan yakni sama-sama meneliti tentang pengambilan

keputusan, namun Supana menekankan pada proses pengambilan keputusan, sedangkan penulis meneliti dan memfokuskan tentang kemampuan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan.

Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Priyanta, ada kesamaan dengan penelitian yang penulis lakukan yakni sama-sama meneliti tentang pengambilan keputusan, namun Priyanta menekankan pada pola pengambilan keputusan, sedangkan penulis meneliti dan memfokuskan tentang kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.

Dengan demikian penulis berkesimpulan bahwa penelitian dengan judul kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru belum pernah diteliti sebelumnya.

C. Konsep Operasional

Kemampuan pengambilan keputusan merupakan kesanggupan untuk memecahkan suatu permasalahan agar tujuan yang diinginkan dapat tercapai. Kemampuan pengambilan keputusan dapat dikatakan baik, diukur dengan indikator-indikator yang penulis peroleh dari konsep teoretis yang mengacu menurut Riva'I Veitzhal dan Ety Roachety adalah sebagai berikut:

1. Kepala sekolah peka terhadap masalah-masalah yang terjadi.
2. Kepala sekolah teliti terhadap berbagai kesulitan di dalam situasi yang ada.
3. Kepala sekolah harus memutuskan masalah, setelah masalah telah dianalisis dan ditetapkan.

4. Kepala sekolah mengembangkan suatu strategi untuk tindakan dengan cara menentukan dan menetapkan alternatif-alternatif dalam pengambilan keputusan.
5. Kepala sekolah mengenali atau melukiskan masalah dengan cara mengidentifikasi masalah.
6. Kepala sekolah harus meneliti berbagai kesulitan dalam situasi tertentu dengan cara menganalisis permasalahan.
7. Kepala sekolah menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang memuaskan dengan melakukan kompromi, adaptasi, dan pemberian hadiah.
8. Kepala sekolah melakukan Pemicu suatu rencana kegiatan.
9. Kepala sekolah menerapkan/mengimplementasikan keputusan yang telah ditetapkan.
10. Kepala sekolah melakukan evaluasi dari hasil keputusan yang telah ditentukan.
11. Kepala sekolah dalam mengambil keputusan berdasarkan rasional (keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, lebih transparan, dan konsisten)
12. Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta empiris sehingga dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, dan baik.
13. Kepala sekolah tidak lambat dalam pengambilan keputusan.
14. Kepala sekolah tidak ragu-ragu dalam pengambilan keputusan.
15. Kepala sekolah mempunyai intelegensi yang lebih dari pegawainya.
16. Kepala sekolah mempunyai keterampilan dalam pengambilan keputusan.

17. Dalam pengambilan keputusan Kepala sekolah melibatkan partisipasi anggota organisasi.

Untuk mengukur indikator yang digunakan untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru dalam penelitian ini adalah:

1. Pendidikan Kepala Sekolah.
2. Pengalaman Kepala Sekolah.
3. Melihat situasi di dalam dan di luar sekolah sehingga keputusan itu tidak mengakibatkan hal-hal yang lebih buruk.
4. Permasalahan yang sering terjadi.
5. Tujuan dari pengambilan keputusan diperhitungkan dampak internal dan eksternal.
6. Strategi pengambilan keputusan.
7. Alasan mengeluarkan suatu keputusan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Waktu dan Tempat Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah SMPN Kecamatan Tampan Pekanbaru Yang terdiri dari SMPN 20 Pekanbaru dan SMPN 23 Pekanbaru dan adapun waktu penelitian yang peneliti lakukan yakni setelah melaksanakan ujian seminar proposal dan setelah perbaikan proposal serta setelah mendapat surat-surat izin riset dari Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN SUSKA, dari Gubernur Riau (BKBPPM-RIAU) serta surat izin riset dari Gubernur Riau dan surat siset dari Dinas Pendidikan Pendidikan Pekanbaru, Waktu penelitian yang peneliti lakukan dimulai pada pada bulan Maret sampai dengan Mei 2011.

B. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah kepala sekolah Perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru dan menjadi subjek pendukung adalah guru. Kemudian yang menjadi Objek dari penelitian ini adalah Kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru.

C. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru yang berjumlah 2 orang yaitu kepala sekolah SMPN 20 Pekanbaru dan SMPN 23 Pekanbaru, beserta guru yang berjumlah 129 orang, yang terdiri dari guru SMPN 20 pekanbaru berjumlah 70 orang dan guru SMPN 23 Pekanbaru berjumlah 59 orang. Mengingat jumlah

populasi yang guru cukup besar, maka penulis menarik sampel sebesar 50%. Penarikan sampel dilakukan dengan cara *proportional random sampling* atau penarikan sampel secara berimbang¹. Maka dapat diperoleh 65 guru, yang terdiri dari SMPN 20 Pekanbaru sebanyak 35 orang dan SMPN 23 Pekanbaru sebanyak 30 orang.

D. Teknik Pengumpulan data

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini penulis menggunakan:

a. Angket

Teknik ini penulis gunakan untuk mendapatkan data kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru, angket ini penulis sebarikan kepada responden dalam hal ini adalah guru-guru di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru. Kepada responden dimintakan untuk memilih salah satu dari tiga alternatif jawaban yaitu:

Alternatif jawaban A diberi bobot/skor 3

Alternatif jawaban B diberi bobot/skor 2

Alternatif jawaban C diberi bobot/skor 1

¹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: PT.Rineka Cipta, 2006), h. 139

TABEL III.1**KISI –KISI ANGKET**

NO	Aspek/Indikator	Jumlah soal	Nomor Item soal
1	Kepala sekolah peka terhadap masalah-masalah yang terjadi.	1	1
2	Kepala sekolah teliti terhadap berbagai kesulitan yang dihadapi dalam pengambilan keputusan.	1	2
3	Kepala sekolah harus memutuskan masalah, setelah masalah telah dianalisis dan ditetapkan.	1	3
4	Kepala sekolah mengembangkan suatu strategi untuk tindakan dengan cara menentukan dan menetapkan alternatif-alternatif dalam pengambilan keputusan.	1	4
5	Kepala sekolah mengenali atau melukiskan masalah dengan cara mengidentifikasi masalah.	1	5
6	Kepala sekolah harus meneliti berbagai kesulitan dalam situasi tertentu dengan cara menganalisis permasalahan.	1	6
7	Kepala sekolah menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang memuaskan dengan melakukan kompromi, adaptasi, dan pemberian hadiah.	1	7
8	Kepala sekolah melakukan pemicu suatu rencana kegiatan.	1	8
9	Kepala sekolah menerapkan/mengimplementasikan keputusan yang telah ditetapkan.	1	9
10	Kepala sekolah melakukan evaluasi dari hasil keputusan yang telah ditetapkan.	1	10
11	Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan berdasarkan rasional (keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis, transparan dan konsisten).	4	11,12,13, 14
12	Kepala sekolah dalam pengambilan keputusan berdasarkan data dan fakta empiris sehingga dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik.	1	15
13	Kepala sekolah tidak lambat dalam mengambil keputusan	1	16

14	Kepala sekolah tidak ragu-ragu dalam pengambilan keputusan .	1	17
15	Kepala sekolah mempunyai intelegensi yang lebih dari pegawainya.	1	18
16	Kepala sekolah mempunyai keterampilan dalam pengambilan keputusan	1	19
17	Dalam pengambilan keputusan kepala sekolah melibatkan partisipasi anggota organisasi.	1	20

b. Wawancara

Teknik wawancara ini penulis gunakan terhadap kepala sekolah Perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru yang berjumlah 2 orang yaitu kepala sekolah SMPN 20 Pekanbaru dan kepala sekolah SMPN 23 Pekanbaru, wawancara ini bertujuan untuk mengumpulkan data tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru.

c. Dokumentasi

Dokumentasi ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi keadaan guru, siswa, sarana prasarana dan lain sebagainya yang menyangkut penelitian

E. Metode Analisis Data

Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif persentase, apabila data sudah terkumpul penulis menganalisa dengan teknik deskriptif kualitatif persentase. Seluruh data diklasifikasikan menjadi 2 kelompok, yaitu kualitatif dan kuantitatif, dengan menggunakan rumus:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Keterangan:

P : Persentase

F : Frekuensi

N : Nilai.²

Data kualitatif dijabarkan dengan kata-kata atau kalimat, sedangkan data kuantitatif digambarkan dengan jumlah diharapkan untuk memperoleh kesimpulan, dengan menggunakan persentase sebagai berikut:

Apabila hasil akhir penelitian kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru:

81%-100 %, maka disimpulkan bahwa kepala sekolah perempuan sangat mampu dalam dalam pengambilan keputusan.

61%-80%, maka disimpulkan bahwa kepala sekolah perempuan mampu dalam dalam pengambilan keputusan.

41%-60%, maka disimpulkan bahwa kepala sekolah perempuan cukup mampu dalam pengambilan keputusan.

21%-40%, maka disimpulkan bahwa kepala sekolah perempuan kurang mampu dalam dalam pengambilan keputusan.

0 %-20%, maka disimpulkan bahwa kepala sekolah perempuan tidak mampu dalam pengambilan keputusan.

² Anas Sudijono, *Pengantar Statistik Pendidikan*, (Jakarta:PT.Raja Grafindo Persada, 2006), h. 43

BAB IV

PENYAJIAAN HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

1. Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 20 Pekanbaru

a. Sejarah Berdirinya Sekolah

Sekolah pertama Negeri 20 Pekanbaru berdiri atas peran masyarakat Sukaramai 3, pada mulanya daerah ini bernama sukaramai kemudian masyarakat mengusulkan kepada pemerintah yang dalam hal ini adalah KANWIL, agar di daerah tersebut didirikan sekolah, kemudian masyarakat membantu untuk mendirikan sekolah.

Jalan menuju sekolah diberi nama Jalan Abadi KM. 7.5 Arengka. Sekolah ini berdiri pada tahun 1988 dengan penerimaan siswa perdana di sekolah ini yaitu dikepalai oleh seorang kepala sekolah yang bernama Bahari Ensih yang menjabat dari tahun 1988 s/d 1993. Yang kedua di kepalai oleh kepala sekolah yang bernama Ahmad Hamid dari tahun (1993-1995). Yang ketiga dikepalai oleh kepala sekolah yang bernama Hj.Mardiani Lelo dari tahun (1995-1999).

Selanjutnya yang keempat dikepalai oleh kepala sekolah yang bernama Hj.Syahniar dari 1999-2003, yang kelima diketuai oleh kepala sekolah yang bernama Hj.Yusli Karim dari tahun 2003-2008 dan yang keenam dikepalai oleh kepala sekolah yang bernama Hj.Sri Nani dari tahun 2008 sampai sekarang.

SMPN 20 Pekanbaru memiliki Visi dan Misi yang sangat baik untuk kedepannya, adapun Visi dan Misinya antara lain, :

Visi Sekolah :

Menjadikan warga SMPN 20 Pekanbaru berbudaya, beprestasi dan berkulitas berdasarkan iman dan taqwa.

Misi sekolah :

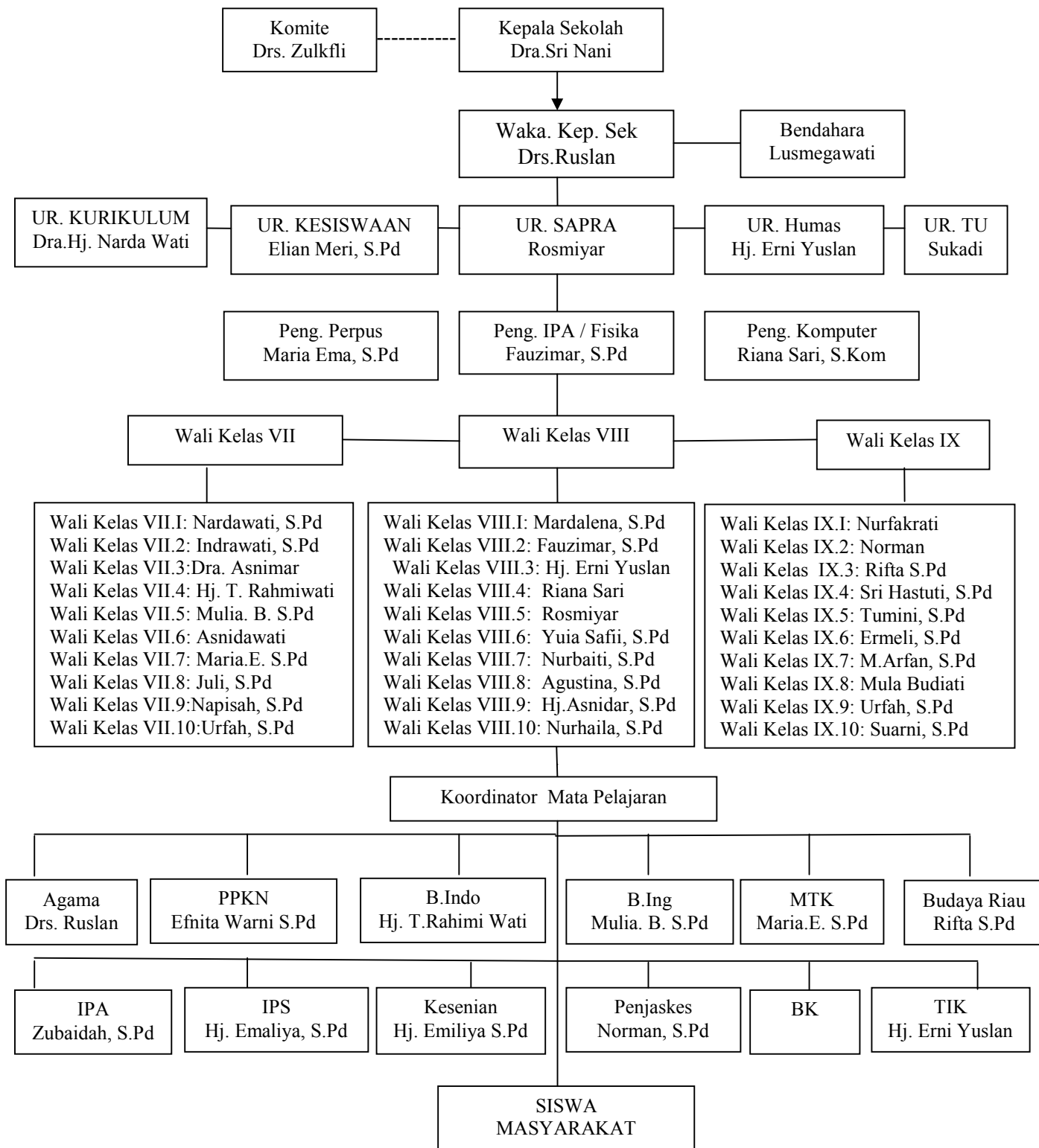
- 1) Membudayakan senyum dan sapa, salam, sopan dan santun
- 2) Menciptakan lingkungan sekolah yang kondusif
- 3) Melaksanakan pembelajaran bimbingan secara efektif dan optimal
- 4) Mengaktifkan siswa untuk mengikuti perlombaan olimpiade
- 5) Menerapkan manajemen partisipasi yang melibatkan seluruh warga sekolah dan komite dengan asas kekeluargaan.
- 6) Menumbuh kembangkan imtaq melalui kegiatan pembelajaran dan kegiatan keagamaan.

b. Struktur Organisasi Sekolah

Sebagaimana lembaga-lembaga lainnya, SMPN 20 Pekanbaru juga memiliki struktur organisasi dan untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada bagan berikut ini:

BAGAN 1

STRUKTUR ORGANISASI SMPN 20 PEKANBARU



c. Keadaan Guru

Guru merupakan unsur pendidikan yang paling dominan serta bertanggung jawab sepenuhnya atas terlaksananya pendidikan, sehingga dapat dikatakan bahwa jabatan profesional, yaitu suatu pekerjaan yang dapat dilakukan oleh mereka secara khusus untuk pekerjaan tersebut dan bukan pekerjaan coba-coba.

TABEL IV.1

**DAFTAR KEADAAN GURU SMPN 20 PEKANBARU
TAHUN AJARAN 2010/2011**

No	Nama Guru	Jabatan	No	Nama Guru	Jabatan
1	Dra. Hj.Sri nani	Kepala sekolah	36	Mardalena, S.Pd	Guru
2	Drs. H. Ruslan	Guru	37	Afrina Rauf,S.Pd	Guru
3	Dra. Hj. Nardawati	Guru	38	Nurdail Harahab, S.Pd	Guru
4	Maria Ema, S.Pd	Guru	39	Hj.Efnita, S.Pd	Guru
5	Indrawati, S.Pd	Guru	40	Tumini	Guru
6	Dra.Asnimaar.A	Guru	41	Ermeli,S.Pd	Guru
7	Hj. T. Rahimiwati,S.Pd	Guru	42	Nurhayati,S.Pd	Guru
8	Dra.Hj. Lusmegawati	Guru	43	Yulia Safi, S.Pd	Guru
9	Sarlen Defi, S.Pd	Guru	44	Siti Jamila S.Pd,	Guru
10	Muharni, S.Pd	Guru	45	Trisnawati, S.Pd	Guru
11	Norman	Guru	46	Asmiati, S.Pd	Guru
12	Zubaidah,S.Pd	Guru	47	Hendra Yani, S.Pd	Guru
13	Dra. Mahlinar Bety, S.Pd	Guru	48	M.Irwan,S.Pd	Guru
14	Suarni, S.Pd	Guru	49	Sakurnian Sakurnian,S.Pd	Guru
15	Hj. Erni Yuslam	Guru	50	Agustina, S.Pd	Guru
16	Salmah	Guru	51	Yala Erna Putri, S.Pd	Guru
17	Wendi Destika,S.Pd	Guru	52	Nurhaila S.Pd,	Guru
18	Azni Wirna,S.Pd	Guru	53	Hj. Hasnidar,NM,S.Pd	Guru
19	Zamzami	Guru	54	Legi Allegi Wiyanti, S.Pd	Guru
20	Rita, S.Pd	Guru	55	Fatma Riza, S.Pd	Guru
21	Fauzimar,S.Pd	Guru	56	Hj. Warti Ningsih, S.Pd	Guru
22	Getri Damsir, S.Pd	Guru	57	H.Elfis Agus, S.Pd	Guru
23	Hj. Emmiliya,S.Pd	Guru	58	Nurfahriati, S.Pd	Guru
24	Hj.Nursiah	Guru	59	Nurbaiti, S.Pd	Guru
25	Sri Hastuti,S.Pd	Guru	60	Ledy Hiraselfa, S.Pd	Guru
26	Asnidawati, S.Pd	Guru	61	Syafrial, S.Pd	Guru
27	Urfah,S.Pd	Guru	62	Rismawati, S.Pd	Guru
28	Hendrawati,S.Pd.MM	Guru	63	Susanti Ariani,S.Pd	Guru
29	Juli,S.Pd	Guru	64	Meliza Yani, S.Pd	Guru
30	Napisah, S.Pd	Guru	65	Tintirani, S.Pd	Guru
31	Mula Budiati, S.Pd	Guru	66	Sabrudin,S.Pd	Guru
32	Mawati Siburian, S.Pd	Guru	67	Wirta,S.Pd	Guru
33	Asma Brangun.BA	Guru	68	Desrianto,S.Pd	Guru
34	Eliau Meri, S.Pd	Guru	69	Samsurizal,S.Pd	Guru
35	Hj. Rasyidah Abdullah.BA	Guru	70	Riana Sari,kom	Guru

Sumber Data : Kantor Tata Usaha SMPN 20 Pekanbaru

d. Keadaan Siswa

Siswa adalah salah satu komponen manusiawi yang menempati posisi sentral dalam posisi belajar mengajar, sebab itulah yang menjadi faktor yang menentukan terjadinya belajar.

TABEL IV.2

KEADAAN SISWA SMPN 20 PEKANBARU

KELAS	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
VII	163	170	333
VIII	162	192	324
IX	144	192	336
Jumlah	469	554	993

Sumber Data : Kantor Tata Usaha SMPN 20 Pekanbaru

e. Sarana Prasarana

Untuk lancarnya proses belajar mengajar, sebuah sekolah harus memiliki beberapa fasilitas yang menunjang sekolah tersebut. Ada beberapa hal yang terdapat di SMPN 20 Pekanbaru yaitu:

TABEL IV.3

SARANA DAN PRASARANA SMPN 20 PEKANBARU

NO	SARANA DAN PRASARANA	JUMLAH
1	Ruang belajar	26 Ruang
2	Ruang kepala sekolah	1 Ruang
3	Ruaang wakil kepala sekolah	1 Ruang
4	Ruang tata usaha	1 Ruang
5	Ruang majelis guru	1 Ruang
6	Ruangan bimbingan dan konseling	1 Ruang
7	Ruang perpustakaan	1 Ruang
8	Ruang computer	1 Ruang
9	Ruang ketrampilan	1 Ruang
10	Ruang kesenian	1 Ruang
11	Ruang laboratorium	1 Ruang
12	Ruang kesiswaan	1 Ruang
13	Ruang UKS	1 Ruang
14	Mushaalla	1 Ruang
15	Gudang	1 Ruang
16	Kantin	2 Ruang
17	Rumah penjaga sekolah	1 Ruang
18	WC	1 Ruang
19	Lapangan volley ball	1 Ruang
20	Lapangan basket ball	1 Ruang
21	Lapangan badminton	1 Ruang

Sumber Data : Kantor Tata Usaha SMPN 20 Pekanbaru

f. Kurikulum

Kurikulum adalah satuan hal yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu program pembelajaran di sekolah. Oleh karena itu perhatian maksimal terhadap pengembangan dan inovasi kurikulum merupakan suatu hal yang mesti dilakukan. Kurikulum yang ditetapkan di SMPN 20 Pekanbaru adalah kurikulum tingkat satuan pendidikan (KTSP). Kurikulum ini merupakan pengembangan dari kurikulum sebelumnya yaitu KBK, hanya saja pada KTSP sekolah

diberikan wewenang yang sebenarnya dalam keseluruhan sistem pembelajaran di sekolah. Adapun struktur bidang studi yang diajarkan adalah sebagai berikut:

- 1) Ilmu Pengetahuan Alam terdiri dari Biologi, Kimia dan Fisika
- 2) Ilmu Pengetahuan Sosial terdiri dari Ekonomi, Geografi dan Sejarah
- 3) Matematika
- 4) Bahasa Inggris
- 5) PPKN
- 6) Penjaskes
- 7) Seni Budaya
- 8) Pendidikan Agama Islam
- 9) Pendidikan Agama Kristen
- 10) Arab Melayu
- 11) Komputer
- 12) Mata Pelajaran Ekstra Kurikuler terdiri dari Osis, Pramuka, Rohis, Olahraga dan Drum Band

2. Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 23 Pekanbaru

a. Sejarah berdirinya sekolah

Sekolah Menengah Pertama Negeri 23 Pekanbaru adalah suatu lembaga formal yang telah berdiri pada tahun 1994 di jalan Garuda Sakti K.M 3 Kelurahan Simpang Baru, Kecamatan Tampan Pekanbaru. Bangunan SMPN 23 Pekanbaru. Ini merupakan hibah dari masyarakat

sekitar lingkungan garuda sakti K.M 3. Pertama kali nama SMPN ini yaitu SMP LKMD dan menjadi negeri pada tanggal 5 oktober 1994.

Ditinjau dari segi kepemimpinan SMPN 23 Pekanbaru ini telah terjadi 4 periode kepemimpinan sejak SMP ini dinegrikan sampai sekarang yaitu, bapak Mustafa, Ibu Hj. Syahniar, dra. Midawati, Pjs Akmal, Julius, S.Pd dan Dra. Yusnaeti Ardina, M.Pd.

Kepemimpinan kepala sekolah merupakan cara atau usaha kepala sekolah SMPN 23 Pekanbaru mempengaruhi, mendorong, membimbing, mengarahkan, dan menggerakkan guru, staf, siswa dan pihak lain yang terkait untuk bekerja dan berperan serta guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Visi dan Misi).

SMPN 23 Pekanbaru memiliki Visi dan Misi yang sangat baik untuk kedepannya, adapun Visi dan Misi nya antara lain:

Visi Sekolah :

Berkualitas dalam pendidikan berdasarkan Iptek dan Imtaq.

Misi Sekolah :

- 1) Menumbuh kembangkan antara agama, ilmu dan pendidikan.
- 2) Meningkatkan kualitas belajar disiplin demi mencapai prestasi yang gemilang.
- 3) Mengoptimalkan kompetensi guru dan siswa dalam pembelajaran secara aktif, efektif, kreatif dan menyenangkan dengan berbasis teknologi.

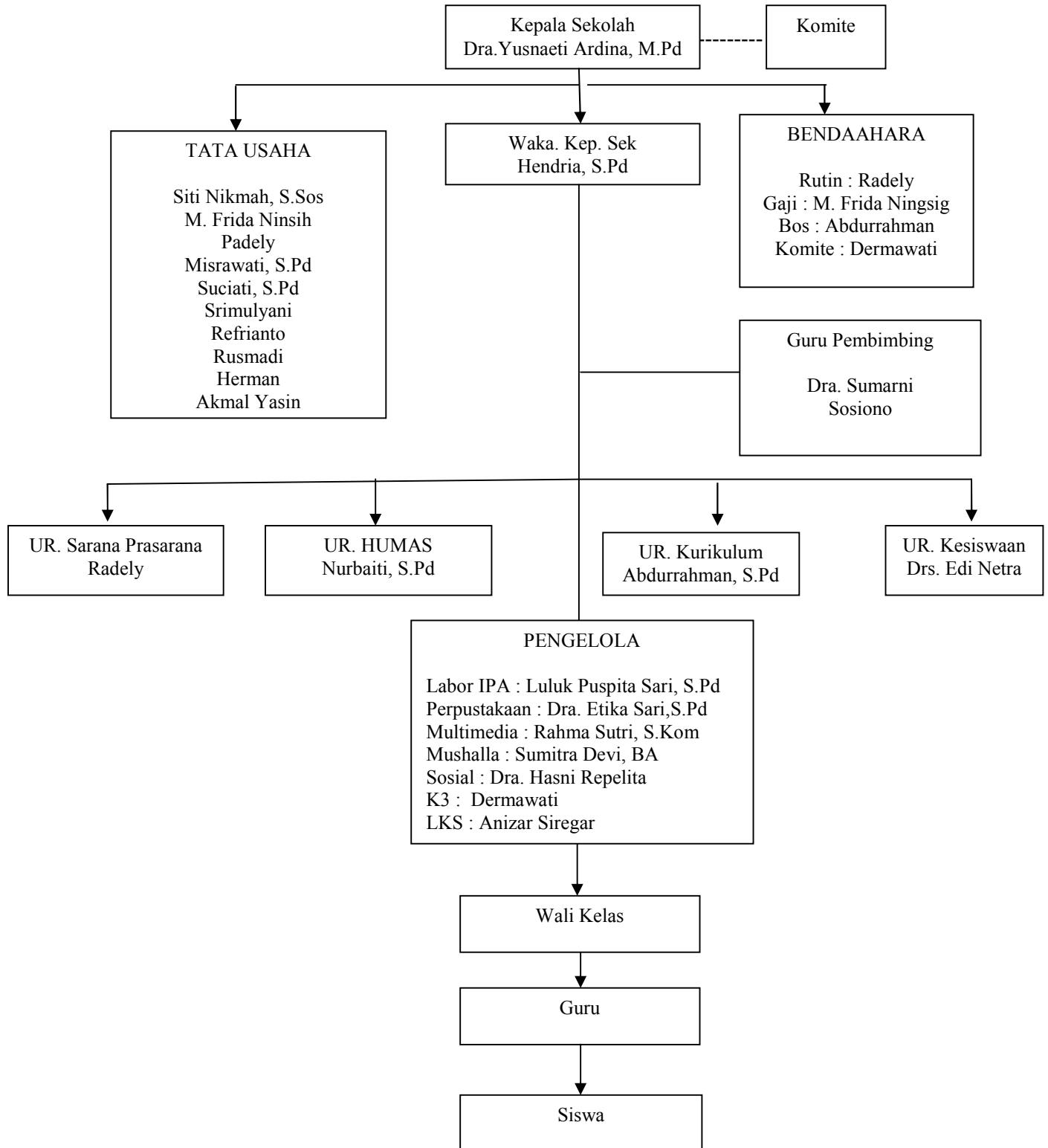
- 4) Menumbuh kembangkan antara budaya melayu melalui prestasi dibidang seni.
- 5) Meningkatkan potensi pengembangan diri siswa bidang ekstra kurikuler dan teknologi.
- 6) Menumbuhkembangkan antara lingkungan demi keselamatan alam dan wiyata mandala melalui kegiatan K5 (Kebersihan, Keindahan, Ketertiban, dan Kenyamanan)
- 7) Menciptakan rasa persaudaraan dan ketentraman terhadap sesama.
- 8) Melaksanakan manajemen partisipasif dengan warga sekolah melalui MBS

b. Struktur Organisasi Sekolah

Sebagaimana lembaga-lembaga lainnya, SMPN 23 Pekanbaru juga memiliki struktur organisasi dan untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan berikut ini:

BAGAN 2

STRUKTUR ORGANISASI SMPN 23 PEKANBARU



c. Keadaan Guru

Guru merupakan unsur pendidikan yang paling dominan serta bertanggung jawab sepenuhnya atas terlaksananya pendidikan. sehingga dapat dikatakan bahwa jabatan professional, yaitu suatu pekerjaan yang dapat dilakukan oleh mereka secara khusus untuk pekerjaan tersebut dan bukan pekerjaan coba-coba.

TABEL IV.5

**DAFTAR KEADAAN GURU SMP N 23 PEKANBARU
TAHUN AJARAN 2010/ 2011**

No	Nama	Jabatan	No	Nama	Jabatan
1	Dra.Yusnaeti Ardina	Kepala sekolah	31	Efnita Warni,S.Pd	Guru
2	Hendria, S.Pd	Guru	32	Enni Swita,S.Pd	Guru
3	Dra.Anizar Siregar	Guru	33	Erni Liana, S.Pd	Guru
4	Eli Asmiati, S.Pd	Guru	34	Dra. Hasni Repelita	Guru
5	Kasiarlis, S.Pd	Guru	35	Dermawati	Guru
6	Suriati.M	Guru	36	Yessi Putri,S.Pd	Guru
7	Sarimah	Guru	37	Edi Azhari,S.Pd	Guru
8	Desniweti,S.Pd	Guru	38	Nelli Sumati,S.Pd	Guru
9	Zamzimar, S.Pd	Guru	39	Juli Wartati,S.Pd	Guru
10	Abdurrahman,S.Pd	Guru	40	Hartati,S.Pd	Guru
11	Dra.Sumarni	Guru	41	Arjuni Syam,S.Pd	Guru
12	FermawatiAlbakh,S.Pd	Guru	42	Dra.Etika Sari	Guru
13	Susiono	Guru	43	Nuraziza,S.Pd	Guru
14	Sumitra Devi.BA	Guru	44	Rahmi Sutri,S.Pd	Guru
15	Nuraini Bahasan	Guru	45	Irwan Yulhadi,S.Pd	Guru
16	Nasri Nagur	Guru	46	Rezki Gurdi,S.Pd	Guru
17	Drs. Edi Netra	Guru	47	Rahmi Elsi	Guru
18	Julasmi,S.Pd	Guru	48	Yulfi,S.Pd	Guru
19	Dra. Deva Susila	Guru	49	Chaihani Pohan,M.Pd	Guru
20	Yustisiana,S.Pd	Guru	50	Henni Nofita,S.Pd	Guru
21	Ugesti Saragih	Guru	51	Dian Sugesti,S.Pd	Guru
22	Fidana	Guru	52	Ahyaul Kawati	Guru
23	Nurbaiti,S.Pd	Guru	53	Arita Martati	Guru
24	Yenni Elifa	Guru	54	Nurita Rahmi	Guru
25	Dareni	Guru	55	Trivena Oltar, S.PAK	Guru
26	Luluk puspitorini,S.Pd	Guru	56	Rini Noviyanti, S.Pd	Guru
27	Drs.Afrizal	Guru	57	Tika Oktariza,S.Pd	Guru
28	Wirdahena, S.Pd	Guru	58	Nina Rahayu,S.Pd	Guru
29	Tetty Lusian,S.Pd	Guru	59	L.Dalimunthe,BA	Guru
30	Efnita Warni,S.Pd	Guru			

Sumber Data : Kantor Tata Usaha SMPN 23 Pekanbaru

d. Keadaan Siswa

Siswa adalah salah satu komponen manusiawi yang menempati posisi sentral dalam posisi belajar mengajar, sebab itulah yang menjadi faktor yang menentukan terjadinya belajar.

TABEL IV. 6

KEADAAN SISWA SMPN 23 PEKANBARU

Kelas	Jenis Kelamin		Jumlah
	Laki-laki	Perempuan	
VII	176	182	358
VIII	138	149	287
IX	122	141	263
Jumlah	436	472	908

Sumber Data : Kantor Tata Usaha SMPN 23 Pekanbaru

e. Keadaan sarana prasarana

Untuk lancarnya proses belajar mengajar, sebuah sekolah harus memiliki beberapa fasilitas yang menunjang sekolah tersebut. Ada beberapa hal yang terdapat di SMPN 23 Pekanbaru yaitu:

TABEL IV.7

SARANA DAN PRASARANA SMPN 23 PEKANBARU

NO	SARANA DAN PRASARANA	JUMLAH
1	Ruang belajar	21 Ruang
2	Ruang kepala sekolah	1 Ruang
3	Ruaang wakil kepala sekolah	1 Ruang
4	Ruang tata usaha	1 Ruang
5	Ruang majelis guru	1 Ruang
6	Ruangan bimbingan dan konseling	1 Ruang
7	Ruang perpustakaan	1 Ruang
8	Ruang computer	1 Ruang
9	Ruang ketrampilan	1 Ruang
10	Ruang kesenian	1 Ruang
11	Ruang laboratorium	1 Ruang
12	Ruang kesiswaan	1 Ruang
13	Ruang UKS	1 Ruang
14	Mushaalla	1 Ruang
15	Gudang	1 Ruang
16	Kantin	2 Ruang
17	Rumah penjaga sekolah	1 Ruang
18	WC guru	2 Ruang
19	Lapangan volley ball	1 Ruang
20	Lapangan basket ball	1 Ruang
21	Lapangan badminton	1 Ruang
22	WC siswa	3 Ruang

Sumber Data : Kantor Tata Usaha SMPN 23 Pekanbaru

f. Kurikulum

Kurikulum merupakan pedoman dalam penyelenggaraan pendidikan di suatu lembaga untuk mencapai suatu tujuan, sekaligus merupakan pedoman di dalam pelaksanaan pembelajaran.

Konsepsi kurikulum haruslah benar-benar matang dan memenuhi tuntunan anak didik. Dengan demikian adanya kurikulum proses belajar mengajar guru dapat terarah baik. kurikulum yang dipakai SMPN 23 Pekanbaru adalah KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan).

Adapun struktur bidang studi yang diajarkan adalah sebagai berikut:

- 1) Ilmu Pengetahuan Alam terdiri dari Biologi, Kimia dan Fisika
- 2) Ilmu Pengetahuan Sosial terdiri dari Ekonomi, Geografi dan Sejarah
- 3) Matematika
- 4) Bahasa Inggris
- 5) PPKN
- 6) Penjaskes
- 7) Seni Budaya
- 8) Pendidikan Agama Islam
- 9) Pendidikan Agama Kristen
- 10) Arab Melayu
- 11) Komputer
- 12) Mata Pelajaran Ekstra Kurikuler terdiri dari Osis, Pramuka, Rohis, Olahraga

B. Penyajian Data

Untuk memperoleh data tentang kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru penulis memperoleh dengan menyebarkan angket kepada guru di SMPN 20 Pekanbaru yang berjumlah 35 dan SMPN 23 Pekanbaru yang berjumlah 30 orang.

Kemudian untuk mencari faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru diperoleh dengan melakukan wawancara kepada kepala sekolah SMPN 20

Pekanbaru dan SMPN 23 Pekanbaru, kemudian dilengkapi dengan data dokumentasi yang dimiliki oleh sekolah.

Untuk memahami tabel, penulis menggunakan simbol F yaitu Frekuensi dan symbol P yaitu Persentase. Kemudian setiap item pertanyaan diberikan 3 alternatif yaitu “Ya”, “Kadang-Kadang”, dan ” Tidak”.

1. Data tentang kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru

Adapun data tentang kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru, penulis peroleh melalui angket. Untuk lebih jelas data-data penelitian yang telah penulis peroleh di lokasi penelitian akan penulis sajikan dalam bentuk tabel-tabel sebagai berikut:

TABEL IV.8

KEPALA SEKOLAH PEKA TERHADAP MASALAH-MASALAH YANG TERJADI

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	36	55,39%
B	Kadang-Kadang	29	44,61%
C	Tidak	0	0%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang yang menjawab “Ya” sebanyak 36 orang atau 55,39%, yang menjawab “Kadang-kadang” sebanyak 29 orang atau 44,61% dan menjawab “Tidak” tidak ada atau 0%.

TABEL IV.9

KEPALA SEKOLAH TELITI BERBAGAI KESULITAN YANG DIHADAPI DALAM MENGHADAPI PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	48	73,85%
B	Kadang-Kadang	16	24,61%
C	Tidak	1	1,54%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang yang menjawab “Ya” sebanyak 48 orang atau 73,85%, yang menjawab “Kadang-kadang” sebanyak 16 orang atau 24,61% dan menjawab “Tidak” 1 orang atau 1,54%.

TABEL IV.10

**KEPALA SEKOLAH MEMUTUSKAN MASALAH, SETELAH
MASALAH DIANALISIS DAN DITETAPKAN**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	40	61,54%
B	Kadang-Kadang	23	35,38%
C	Tidak	2	3,08%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang yang menjawab “Ya” sebanyak 40 orang atau 61,54%, yang menjawab “Kadang-kadang” sebanyak 23 orang atau 35,38% dan menjawab “Tidak” 2 orang atau 3,08%

TABEL IV.11

**KEPALA SEKOLAH MENGEMBANGKAN SUATU STRATEGI
UNTUK TINDAKAN DENGAN CARA MENENTUKAN DAN
MENETAPKAN ALTERNATIF –ALTRNATIF DALAM
PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	35	53,85%
B	Kadang-Kadang	26	40%
C	Tidak	4	6,15%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang yang menjawab “Ya” sebanyak 35 orang atau 53,85%, yang menjawab “Kadang-kadang” sebanyak 26 orang atau 40% dan menjawab “Tidak” 2 orang atau 6,15%.

TABEL IV.12

**KEPALA SEKOLAH MENGENALI/MELUKISKAN MASALAH
DENGAN CARA MENGIDENTIFIKASI MASALAH**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	36	55,39%
B	Kadang-Kadang	24	36,92%
C	Tidak	5	7,69%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden 65 orang yang menjawab “Ya” sebanyak 36 orang atau 55,39%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 24 orang atau 36,92% dan menjawab “Tidak” 5 orang atau 7,69%.

TABEL IV.13

**KEPALA SEKOLAH MENELITI BERBAGAI KESULITAN
DALAM SITUASI TERTENTU DENGAN CARA
MENGAANALISIS PERMASALAHAN**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	40	61,54%
B	Kadang-Kadang	20	30,77%
C	Tidak	5	7,69%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang yang menjawab “Ya” sebanyak 40 orang atau 61,54%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 20 orang atau 30,77% dan menjawab “Tidak” 5 orang atau 7,69%.

TABEL IV.14

**KEPALA SEKOLAH MENETAPKAN UKURAN –UKURAN
UNTUK SUATU SOLUSI YANG MEMUASKAN SETELAH
MASALAH TELAH DIANALISIS DAN DITETAPKAN DENGAN
MELAKUKAN KOMPROMI, ADAPTASI DAN PEMBERIAN
HADIAH KEPADA ANGGOTA**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	38	58,46%
B	Kadang-Kadang	20	30,77%
C	Tidak	7	10,77%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Ya” sebanyak 38 orang atau 58,46%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 20 orang atau 30,77% dan menjawab “Tidak” 7 orang atau 10,77%.

TABEL IV.15

**KEPALA SEKOLAH MELAKUKAN PEMICU SUATU
RENCANA KEGIATAN**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	36	55,39%
B	Kadang-Kadang	22	33,84%
C	Tidak	7	10,77%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Ya” sebanyak 36 orang atau 55,39%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 22 orang atau 33,84% dan menjawab “Tidak” 7 orang atau 10,77%.

TABEL IV.16

**KEPALA SEKOLAH MENERAPKAN/MENGIMPLEMENTASIKAN
KEPUTUSAN YANG TELAH DITETAPKAN**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	46	70,77%
B	Kadang-Kadang	19	29,23%
C	Tidak	0	0%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Ya” sebanyak 46 orang atau 70,77%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 19 orang atau 29,23% dan menjawab “Tidak” tidak ada atau 0%.

TABEL IV. 17

**KEPALA SEKOLAH MELAKUKAN EVALUASI DARI
KEPUTUSAN YANG TELAH DITETAPKAN**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	41	63,08%
B	Kadang-Kadang	22	33,84%
C	Tidak	2	3,08%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Ya” sebanyak 41 orang atau 63,08%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 22 orang atau 33,84% dan menjawab “Tidak” 2 orang atau 3,08%.

TABEL IV.18

**KEPALA SEKOLAH BERSIFAT OBJEKTIF DALAM
PENGMBILAN KEPUTUSAN**

Otion	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	36	55,39%
B	Kadang-Kadang	28	43,07%
C	Tidak	1	1,54%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Ya” sebanyak 36 orang atau 55,39%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 28 orang atau 43,07% dan menjawab “Tidak” 1 orang atau 1,54%..

TABEL IV.19

**KEPALA SEKOLAH BERSIFAT LOGIS DALAM
PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	41	63,08%
B	Kadang-Kadang	20	30,77%
C	Tidak	4	6,15%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Ya” sebanyak 41 orang atau 63,08%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 20 orang atau 30,77% dan menjawab “Tidak” 4 orang atau 6,15%

TABEL IV.20

**KEPALA SEKOLAH BERSIFAT TRANSPARAN DALAM
PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	37	56,93%
B	Kadang-Kadang	24	36,92%
C	Tidak	4	6,15%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Ya” sebanyak 37 orang atau 56,93%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 24 orang atau 36,92% dan menjawab “Tidak” 4 orang atau 6,15%.

TABEL IV.21

KEPALA SEKOLAH KONSISTEN TERHADAP KEPUTUSANNYA

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	38	58,46%
B	Kadang-Kadang	26	40%
C	Tidak	1	1,54%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah menjawab “Ya” sebanyak 38 orang atau 58,46%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 26 orang atau 40% dan menjawab “Tidak” 1 orang atau 1,54%.

TABEL IV.22

**KEPALA SEKOLAH MENGAMBIL KEPUTUSAN
BERDASARKAN DATA DAN FAKTA**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	40	61,54%
B	Kadang-Kadang	21	32,31%
C	Tidak	4	6,15%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Ya” sebanyak 40 orang atau 61,54%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 21 orang atau 32,31% dan menjawab “Tidak” 4 orang atau 6,15%.

TABEL IV.23
KEPALA SEKOLAH LAMBAT DALAM MENGAMBIL
KEPUTUSAN

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Tidak	40	61,54%
B	Kadang-Kadang	24	36,92%
C	Ya	1	1,54%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Tidak” sebanyak 40 orang atau 61,54%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 24 orang atau 36,92% dan menjawab “Ya” 1 orang atau 1,54%.

TABEL IV.24
KEPALA SEKOLAH RAGU-RAGU DALAM PENGAMBILAN
KEPUTUSAN

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Tidak	46	70,77%
B	Kadang-Kadang	17	26,15%
C	Ya	2	3,08%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Tidak” sebanyak 46 orang atau 70,77%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 17 orang atau 26,15% dan menjawab “Ya” 2 orang atau 3,08%.

TABEL IV.25

KEPALA SEKOLAH MEMPUNYAI INTELEGENSI YANG LEBIH DARI PEGAWAINYA

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	48	73,85%
B	Kadang-Kadang	12	18,46%
C	Tidak	5	7,69%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Ya” sebanyak 48 orang atau 73,85%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 12 orang atau 18,46% dan menjawab “Tidak” 5 orang atau 7,69%.

TABEL IV.26

**KEPALA SEKOLAH MEMPUNYAI KETRAMPILAN DALAM
PENGAMBILAN KEPUTUSAN**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	42	64,62%
B	Kadang-Kadang	23	35,38%
C	Tidak	0	0%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Ya” sebanyak 42 orang atau 64,62%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 23 orang atau 35,38% dan menjawab “Tidak” tidak ada atau 0%.

TABEL IV.27

**KEPALA SEKOLAH MENGAMBIL KEPUTUSAN MELIBATKAN
PARTISIPASI ANGGOTA ORGANISASI**

Option	Alternatif Jawaban	Frekuensi (F)	Persentase (P)
A	Ya	45	69,24%
B	Kadang-Kadang	16	24,61%
C	Tidak	4	6,15%
Jumlah		65	100%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa dari responden yang berjumlah 65 orang menjawab “Ya” sebanyak 45 orang atau 69,23%, yang menjawab “kadang-kadang” sebanyak 16 orang atau 24,62% dan menjawab “Tidak” 4 orang atau 6,15%.

2. Data tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru.

a. Wawancara kepala sekolah SMPN 20 Pekanbaru pada tanggal 07 Mei 2011 dengan Ibu Dra.Sri Nani.

1) Berapa lama ibu menjadi kepala sekolah?

Jawaban: Saya menjadi kepala sekolah sudah 10 dari tahun 2001 sampai sekarang.

2) Apa saja pendidikan ibu?

Jawaban: Pendidikan saya selama ini yaitu:

- a) SDN 01 Selat Panjang
- b) SMPN 02 Selat Panjang
- c) SMAN 01 Selat Panjang
- d) UNRI S.1 Jurusan Bahasa dan Sastra

3) Organisasi apa saja yang pernah ibu ikuti?

Jawaban : Organisasi yang saya ikuti yaitu:

- a) MGMP atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran
- b) P3KS atau Persatuan Kegiatan Kepala Sekolah
- c) MKKS atau Musyawarah Kegiatan Kepala Sekolah

4) Apa saja karir ibu sebelum menjadi kepala sekolah?

Jawaban : Pengalaman saya sebelum menjadi seorang kepala sekolah yaitu saya sebagai:

- a) Guru SMPN 11 Selat Panjang
- b) Pembina Osis di SMPN 11 Selat Panjang
- c) Urusan Kurikulum di SMPN 11 Selat Panjang
- d) Ketua Tata Usaha di SMPN 11 Selat Panjang
- e) Wakil Kepala sekolah SMPN 11 Selat Panjang
- f) Kepala Sekolah di SMPN 11 Selat Panjang
- g) Kepala Sekolah di SMPN 20 Pekanbaru

- 5) Permasalahan apa yang sering Ibu putuskan dalam pengambilan keputusan?

Jawaban : Permasalahan yang sering saya putuskan dalam pengambilan keputusan sangat bermacam ragam kita tinjau dari:

- a) Segi guru : masalah yang terjadi pada guru adalah terutama sekali masalah disiplin kerja guru seperti masuk kelas kurang tepat waktu, pembinaan karier, dan kesejahteraan guru.
- b) Dari segi siswa : masalah yang terjadi pada siswa yaitu disiplin siswa, seperti, datang sekolah tidak tepat waktu, melanggar peraturan-peraturan tata tertib sekolah kemudian masalah prestasi, dan faktor belakang orang tua.”

- 6) Langkah-langkah apa saja yang Ibu lakukan dalam pengambilan keputusan:

Jawaban : “Langkah-langkah yang saya lakukan dalam pengambilan keputusan yaitu:

- a) Terlebih dahulu mengidentifikasi masalahnya apa. Seperti, masalah disiplin guru yang sering terlambat datang kesekolah, yaitu dengan melihat absen hadir guru, dimana absen hadir guru tersebut tercantum jam masuk sekolah dan keluar sekolah. Jadi saya mengetahui siapa guru yang terlambat atau tidak.
- b) Kemudian saya melakukan pendekatan dengan guru yang bermasalah yaitu dengan melakukan pembinaan supaya kesalahan tidak terulangi lagi.
- c) Kemudian saya memantau atau melihat apakah guru tersebut melakukan peningkatan atau tidak.
- d) Apabila tidak ada peningkatan saya akan melakukan alternatif-alternatif berupa peringatan pertama, kedua, dan ketiga yang berbentuk suatu perjanjian.
- e) Yang terakhir pengambilan keputusan, apakah dimutasikan, penurunan golongan, atau pemberhentian yang akan dikoordinasikan oleh dinas pendidikan.

dihat dari segi siswa langkah-langkahnya adalah pertama melalui pembinaan dari guru mata pelajaran melakukan pertemuan tiga kali. Kalau tidak juga ada perubahan dikoordinasikan dengan guru BP/ BK, yang mana pada jenjang kedua (walikelas) di koordinasikan

dengan orang tua di atas segel. Apabila tidak ada perubahan baru melalui pembinaan dari kepala sekolah.”

- 7) Bagaimana cara Ibu melihat situasi masalah sehingga keputusan itu tidak melibatkan hal-hal yang buruk?

Jawaban : “Cara saya melihat situasi masalah sehingga keputusan itu tidak melibatkan hal-hal yang buruk saya akan membicarakan permasalahannya berhadapan di ruangan tertentu, dengan memberikan arahan-arahan yang positif, bahkan saya melakukan *home visit*, sehingga masalah-masalah yang terjadi tidak mengakibatkan hal-hal yang buruk.”

- 8) Apa menjadi alasan ibu untuk mengeluarkan keputusan?

Jawaban : “alasan saya mengeluarkan suatu keputusan adalah dengan melihat pertimbangan-pertimbangan melalui tahap pembinaan.

- 9) Apa tujuan Ibu dari pengambilan keputusan terhadap masalah tersebut?

Jawaban : “Tujuan saya dari pengambilan keputusan adalah supaya permasalahan dapat diselesaikan sebaik mungkin.”

- 10) Bagaimana upaya Ibu dalam menghadapi masalah?

Jawaban : “Dalam menghadapi masalah saya harus memimpin diri saya sendiri, karena apabila kita bisa memimpin diri kita, maka kita bisa memimpin diri seseorang. Yaitu harus bisa mengendalikan diri, karena apabila kita bisa mengendalikan diri, maka tidak akan terjadi amarah, tergesa-gesa dan terburu-buru dalam pengambilan keputusan.”

- 11) Bagaimana strategi yang tepat dalam menentukan dan menetapkan alternatif-alternatif pemecahan masalah?

Jawaban :

- a) “strategi yang tepat dalam menentukan dan menetapkan alternatif-alternatif pemecahan masalah yaitu saya akan beri solusi terhadap permasalahan.
- b) Kemudian saya akan beri arahan-arahan berupa lisan atau semacam suatu pembinaan.
- c) Apabila tidak juga perubahan saya akan bertanya kepada yang bersangkutan sebenarnya apa yang membuat dia senang, selanjutnya saya akan tanggap, apabila sesuai

dengan jalur ketentuan, saya akan terima pendapatnya atau sebaliknya dan,

- d) Apabila Tidak juga dapat diselesaikan saya akan mengkoordinasikan dengan dinas pendidikan.”

- 12) Apakah ibu menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang dapat memuaskan semua pihak?

Jawaban : “Ya, saya menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang dapat memuaskan semua pihak yaitu dengan cara kompromi, musyawarah, adaptasi/melakukan pendekatan kepada yang mempunyai masalah kemudian saya juga memberikan penghargaan/ reward kepada guru dan siswa yang berprestasi seperti, guru favorit, guru teladan dan siswa teladan.”

- 13) Dalam pengambilan keputusan apakah ibu melibatkan partisipasi anggota organisasi?

Jawaban : “Ya, saya Dalam pengambilan keputusan melibatkan partisipasi anggota supaya permasalahan dapat diketahui oleh organisasi. Supaya guru akan merasa dihargai karena guru tersebut dilibatkan dalam pengambilan keputusan.

b. Hasil wawancara Kepala Sekolah SMPN 23 Pekanbaru pada tanggal 05 Mei 2011 dengan Ibu Dra. Yusnaeti Ardina, M.Pd sebagai berikut:

- 1) Berapa lama ibu menjadi kepala sekolah?

Jawaban: “Saya menjadi kepala sekolah sudah tiga tahun dari tahun 2009 sampai sekarang.”

- 2) Apa saja pendidikan ibu

Jababan: “Pendidikan saya selama ini adalah

- a) SDN Sloko B Madiun
- b) SMPN 6 Madiun
- c) SMAN 4 Pekanbaru
- d) UNRI DII Jurusan Bahasa Indonesia dan Sastra
- e) UNRI S.1 Jurusan Bahasa dan Sastra
- f) UNP S.2 Jurusan Bahasa dan Sastra”

- 3) Organisasi apa saja yang pernah ibu ikut?

Jawaban: ” Organisasi yang saya ikut selama ini yaitu:

- a) MGMP atau Musyawarah Guru Mata Pelajaran
- b) P3KS atau Persatuan Kegiatan kepala sekolah

- c) MKKS atau Musyawarah Kegiatan Kepala Sekolah
- d) Dharma Wanita
- e) Posyandu
- f) PKK
- g) Majelis Taklim, dan
- h) Saya di masyarakat sebagai ibu RT 06 Kecamatan Marpoyan Damai.”

4) Apa saja karir Ibu sebelum ibu menjadi kepala sekolah?

Jawaban: “Pengalaman saya menjadi kepala sekolah saya terlebih dahulu menjadi seorang guru pertama kali saya mengajar diantaranya:

- 1) SMPN 1 lirik pada tahun 1985
- 2) SMPN 7 Pekanbaru tahun 1992
- 3) SMPN 20 Pekanbaru tahun 1993
- 4) SMPN 17 Pekanbaru 1993-2008 di mana di SMPN 17 Pekanbaru ini saya menjabat sebagai wakil kepala sekolah.
- 5) Kemudian di SMP Negeri 23 Pekanbaru saya menjadi sebagai kepala sekolah dari tahun 2009 sampai sekarang.”

5) Permasalahan apa saja yang ibu Putuskan dalam pengambilan keputusan?

Jawaban: “Permasalahan yang sering terjadi di sekolah ini sangat banyak sekali diantaranya:

- a) Dari segi guru: Permasalahan yang terjadi dan yang sering saya putuskan adalah masalah tentang kinerja guru, pembinaan karir, dan kesejahteraan guru dan disiplin guru.
- b) Dari segi siswa: permasalahan yang sering terjadi dan saya putuskan adalah masalah tentang disiplin siswa, masalah sosial, faktor latar belakang orang tua dan prestasi siswa.”

6) Langkah-langkah apa saja yang Ibu lakukan dalam pengambilan keputusan?

Jawaban:

- a) Pertama yang saya lakukan adalah melihat permasalahan yang terjadi contoh guru yang sering datang terlambat dan malas datang kesekolah.
- b) Kemudian saya akan mencari data otentik, supaya keputusan dapat dipertanggung jawaban, dengan cara melihat hadir absen guru, absen rapat guru, absen

kegiatan rohani, absen silaturahmi dan absen kegiatan upacara.

- c) Kemudian melakukan pendekatan personel secara lisan, supaya masalah yang telah dibuat tidak terulangi.
- d) Kemudian kepada yang bersangkutan akan saya beri pembinaan secara lisan terhadap guru yang bermasalah.
- e) Apabila masalah tersebut diulangi maka saya akan buat suatu alternatif-alternatif. Contohnya, membuat perjanjian pertama, perjanjian kedua, dan ketiga masalah ini akan saya laporkan ke dinas pendidikan baru yang terakhir mengambil keputusan apakah guru tersebut dimutasikan, penurunan pangkat, atau diberhentikan.

Kemudian dari segi siswa langkah-langkahnya adalah melalui pembinaan mulai dari guru mata pelajaran, wali kelas, guru BP/ BK, pada jenjang kedua (wali kelas) dikoordinasikan dengan orang tua di atas segel dengan masing-masing 3 kali pertemuan dalam memecahkan masalah.

Jadi pengambilan keputusan ini harus benar-benar teliti dan tidak boleh gegabah, supaya keputusan yang diambil dapat dipertanggung jawaban atas kebenarannya.”

- 7) Bagaimana cara Ibu melihat situasi masalah sehingga keputusan itu tidak mengakibatkan hal-hal yang buruk?

Jawaban : “Cara saya melihat situasi masalah sehingga keputusan itu tidak mengakibatkan hal-hal yang buruk saya melakukan pendekatan personel dengan memberikan pembinaan. Bahkan saya melakukan kegiatan kunjungan rumah atau *home visit*. Jadi permasalahan tersebut tidak mengakibatkan hal-hal yang buruk.”

- 8) Apa alasan ibu mengeluarkan keputusan?

Jawaban : “Alasan saya mengeluarkan suatu keputusan yaitu melihat dari pertimbangan yang telah dilaksanakan melalui tahap-tahap pembinaan yang dilakukan secara lisan.”

- 9) Apa tujuan ibu dari pengambilan keputusan terhadap masalah tersebut?

Jawaban : “Tujuan saya dalam pengambilan keputusan adalah agar semua permasalahan diselesaikan.

10) Bagaimana upaya ibu dalam menghadapi masalah?

Jawaban : “Upaya saya dalam menghadapi masalah yaitu dengan cara mengendalikan diri yang prima. Karena dengan mengendalikan diri dengan prima tidak akan terjadi amarah dalam diri. Sehingga keputusan yang diambil tidak tergesa-gesa dan tidak ragu-ragu.”

11) Bagaimana strategi yang tepat dalam menentukan dan menetapkan alternatif-alternatif pemecahan masalah?

Jawaban : “Strategi yang tepat dalam menentukan dan menetapkan alternatif-alternatif pemecahan masalah yaitu:

- a) Diberikan solusi terhadap jalan keluar suatu permasalahan kemudian,
- b) Saya beri pembinaan kepada yang bermasalah kemudian,
- c) Ditanya apa maunya kepada yang bermasalah, kemudian,
- d) baru mengambil keputusan.”

12) Apakah ibu menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang dapat memuaskan semua pihak?

Jawaban : “Ya, saya menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang dapat memuaskan semua pihak yaitu dengan cara kompromi, musyawarah dan pemberian hadiah seperti:

- a) Reward atau penghargaan contohnya pemilihan guru teladan, siswa teladan, jenjang karir, dan saya juga membawa guru refreshing/ jalan-jalan. Jalan-jalan disini bertujuan untuk penyegaran guru-guru supaya tidak jenuh, dan menambahkan ilmu pengetahuan yang baru kepada guru-guru yang berprestasi.
- b) Dari segi pelanggaran seperti guru adanya penurunan pangkat, dimutasi dan pemberhentian kerja. Dengan cara membuat surat permohonan tentang apa kemauan yang diinginkan kepada yang bersangkutan.”

13) Dalam pengambilan keputusan apakah ibu melibatkan partisipasi anggota organisasi?

Jawaban : “Ya, saya Dalam pengambilan melibatkan partisipasi anggota organisasi, dengan cara musyawarah Supaya guru merasa dihargai, dengan ide-idenya dan kita bisa melihat guru yang aktif, cerdas, mengeluarkan ide-

idenya tersebut. Dalam pengambilan keputusan yang paling terpenting adalah secara kekeluargaan.”

C. Analisis data

1. Data tentang kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru

Untuk menganalisis data tentang kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru, maka sebagai langkah awal, data yang telah disajikan dalam bentuk tabel frekuensi tersebut akan direkap ke dalam sebuah tabel rekapitulasi sebagai berikut:

TABEL IV.28

**REKAPITULASI KEMAMPUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN
KEPALA SEKOLAH PEREMPUAN DI SMPN KECAMATAN
TAMPAN PEKANBARU**

No Item	No Tabel	Alternatif Jawaban						Jumlah	
		A		B		C		F	P
		F	P	F	P	F	P		
1	IV.8	36	55,39%	29	44,61%	0	0%	65	100%
2	IV.9	48	73,85%	16	24,61%	1	1,54%	65	100%
3	IV.10	40	61,54%	23	35,38%	2	3,08%	65	100%
4	IV.11	35	53,85%	26	40%	4	6,15%	65	100%
5	IV.12	36	55,39%	24	36,92%	5	7,69%	65	100%
6	IV.13	40	61,54%	20	30,77%	5	7,69%	65	100%
7	IV.14	38	58,46%	20	30,77%	7	10,77%	65	100%
8	IV.15	36	55,39%	22	33,84%	7	10,77%	65	100%
9	IV.16	46	70,77%	19	29,23%	0	0%	65	100%
10	IV.17	41	63,08%	22	33,84%	2	3,08%	65	100%
11	IV.18	36	55,39%	28	43,07%	1	1,54%	65	100%
12	IV.19	41	63,08%	20	30,77%	4	6,15%	65	100%
13	IV.20	37	56,93%	24	36,92%	4	6,15%	65	100%
14	IV.21	38	58,46%	26	40%	1	1,54%	65	100%
15	IV.22	40	61,54%	21	32,31%	4	6,15%	65	100%
16	IV.23	40	61,54%	24	36,92%	1	1,54%	65	100%
17	IV.24	46	70,77%	17	26,15%	2	3,07%	65	100%
18	IV.25	48	73,85%	12	18,46%	5	7,69%	65	100%
19	IV.26	42	64,62%	23	35,38%	0	0%	65	100%
20	IV.27	45	69,24%	16	24,61%	4	6,15%	65	100%
Jumlah		809	62,234%	432	33,228%	59	4,538%	1300	100%

Berdasarkan tabel rekapitulasi di atas diketahui bahwa tabel IV.8 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 36 orang atau 55,39% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 29 orang atau 44,61% dan yang menjawab “Tidak” tidak ada atau 0%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah cukup peka terhadap masalah-masalah yang terjadi.

Berdasarkan tabel IV.9 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 48 orang atau 73,85% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 16 orang atau 24,61% dan yang menjawab “Tidak” 1 orang atau 1,54%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah teliti terhadap berbagai kesulitan yang dihadapi dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan tabel IV.10 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 40 orang atau 61,54% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 23 orang atau 46,61% dan yang menjawab “Tidak” 2 orang atau 3,08%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mampu memutuskan masalah, setelah masalah dianalisis dan ditetapkan.

Berdasarkan tabel IV.11 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 35 orang atau 53,85% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 26 orang atau 40% dan yang menjawab “Tidak” 4 orang atau 6,15%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah cukup mampu mengembangkan suatu strategi untuk tindakan dengan cara menentukan dan menetapkan alternatif-alternatif dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan tabel IV.12 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 36 orang atau 55,39% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 24 orang atau 36,92% dan yang menjawab “Tidak” 5 orang atau 7,69%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah cukup

mampu mengenali/melukiskan masalah dengan cara mengidentifikasi masalah.

Berdasarkan tabel IV.13 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 40 orang atau 61,54% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 20 orang atau 30,77% dan yang menjawab “Tidak” 5 orang atau 7,60%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mampu meneliti berbagai kesulitan dalam situasi tertentu dengan cara menganalisis permasalahan.

Berdasarkan tabel IV.14 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 38 orang atau 58,46% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 20 orang atau 30,77% dan yang menjawab “Tidak” 10 orang atau 10,77%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mampu menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang memuaskan setelah masalah dianalisis dan ditetapkan dengan melakukan kompromi, adaptasi, dan pemberian hadiah kepada anggota organisasi.

Berdasarkan tabel IV.16 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 46 orang atau 70,77% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 19 orang atau 29,23% dan yang menjawab “Tidak” 7 orang atau 10,77%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah cukup mampu melakukan pemicu suatu rencana kegiatan

Berdasarkan tabel IV.16 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 46 orang atau 70,77% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 19 orang atau 29,23% dan yang menjawab

“Tidak” tidak ada atau 0%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mampu menerapkan/mengimplementasikan keputusan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan tabel IV.17 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 41 orang atau 63,08% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 22 orang atau 33,84% dan yang menjawab “Tidak” 2 orang atau 3,08%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mampu melakukan evaluasi dari hasil keputusan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan tabel IV.18 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 36 orang atau 55,39% yang menjawab “Ya” sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 28 orang atau 43,07% dan yang menjawab “Tidak” 1 orang atau 1,54%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah cukup mampu bersifat objektif terhadap hasil keputusan.

Berdasarkan tabel IV.19 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 41 orang atau 63,08% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 20 orang atau 30,77% dan yang menjawab “Tidak” 4 orang atau 6,15%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mampu bersifat logis dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan tabel IV.20 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 37 orang atau 56,93% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 24 orang atau 36,92% dan yang menjawab “Tidak” 4 orang atau 6,15%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala

sekolah cukup mampu bersifat transparan terhadap keputusan yang dihasilkan.

Berdasarkan tabel IV.21 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 38 orang atau 58,46% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 26 orang atau 40% dan yang menjawab “Tidak” 1 orang atau 1,54%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah konsisten terhadap keputusan yang ditetapkan.

Berdasarkan tabel IV.22 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 42 orang atau 61,54% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 21 orang atau 32,31% dan yang menjawab “Tidak” 4 orang atau 6,15%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mampu mengambil keputusan berdasarkan data dan fakta sehingga dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik.

Berdasarkan tabel IV.23 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 40 orang atau 61,54% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 24 orang atau 36,92% dan yang menjawab “Tidak” 1 orang atau 1,54%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah tidak lambat dalam mengambil keputusan.

Berdasarkan tabel IV.24 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 46 orang atau 70,77% yang menjawab “Tidak”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 17 orang atau 26,15% dan yang menjawab “Ya” 2 orang atau 3,08%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah tidak ragu-ragu dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan tabel IV.25 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 48 orang atau 73,85% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 12 orang atau 18,46% dan yang menjawab “Tidak” 5 orang atau 7,69%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mempunyai intelegensi yang lebih dari pegawainya.

Berdasarkan tabel IV.26 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 42 orang atau 64,62% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 23 orang atau 35,38% dan yang menjawab “Tidak” tidak ada atau 0%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mempunyai ketrampilan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan tabel IV.27 di atas, dari 65 responden diketahui bahwa 45 orang atau 69,23% yang menjawab “Ya”, sedangkan yang menjawab “Kadang-kadang” 16 orang atau 21,54% dan yang menjawab “Tidak” 4 orang atau 6,15%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa kepala sekolah mampu melibatkan partisipasi anggota organisasi dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan rekapitulasi di atas diketahui bahwa alternatif jawaban A terpilih sebanyak 809 kali, jawaban B terpilih 432 kali, dan jawaban C terpilih 59 kali, selanjutnya masing-masing alternatif jawaban dikalikan dengan bobotnya masing-masing hasilnya sebagai berikut:

Alternatif jawaban A = $809 \times 3 = 2427$

Alternatif jawaban B = $432 \times 2 = 864$

Alternatif jawaban C = $59 \times 1 = 59$

Jadi skor F adalah $2427 + 864 + 59 = 3350$

Skor N adalah $809 + 432 + 59 = 1300$ lalu dikali 3 = 3900

Oleh karena skor F dan N sudah diketahui maka selanjutnya disubsitusikan kedalam rumus sebagai berikut:

$$\text{Maka } P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

$$\text{Jadi } P = \frac{3350}{3900} \times 100\%$$

$$P = 85,89\%$$

Berdasarkan hasil angket yang telah disebarkan kepada 65 Guru dapat diperoleh persentasenya sebesar 85,89%, jadi dari hasil angket tersebut berada pada 80%-100% keterangan tersebut jelaslah bahwa kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di kecamatan Tampan Pekanbaru tergolong “sangat mampu”

2. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru, dapat diketahui sebagai berikut:

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan kepala sekolah Perempuan di SMPN kecamatan Tampan Pekanbaru, diantaranya faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Latar belakang pendidikan Kepala Sekolah

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa, kepala sekolah menjelaskan tentang latar belakang pendidikan, bahwa pendidikan kepala sekolah yaitu mulai dari SD sampai memperoleh gelar Sarjana Pendidikan dan gelar Master Pendidikan. Menurut penulis dengan

memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi maka ilmu yang diperoleh akan semakin luas sehingga kemungkinan besar kepala sekolah dapat mengambil keputusan dengan baik dan benar.

b. Pengalaman Kepala Sekolah

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa, *Pertama*, kepala sekolah menjelaskan tentang berapa lama Ibu menjadi kepala sekolah, dan hal ini dapat diketahui bahwa kepala sekolah SMPN 20 Pekanbaru sudah menjabat 10 tahun dan SMPN 23 Pekanbaru sudah menjabat 3 tahun sebagai kepala sekolah. Jadi semakin lama memimpin sebagai kepala sekolah maka kemungkinan besar dalam pengambilan keputusan kepala sekolah akan menghasilkan keputusan yang baik.

Kedua, tentang organisasi apa saja yang pernah ibu ikuti, dapat diketahui bahwa kepala sekolah cekatan dan aktif dalam mengikuti organisasi mulai dari lingkungan sekolah maupun dari luar sekolah, seperti, MGMP, P3KS, MKKS, PKK, Posyandu, Dharma Wanita Malis Taklim dan sebagainya, menurut peneliti bahwa dalam pengambilan keputusan orang yang aktif dan cekatan sangat baik untuk mengambil keputusan dan yang *Ketiga*, apa saja pengalaman ibu sebelum menjadi kepala sekolah, dan hal ini dapat diketahui banyaknya pengalaman kepala sekolah sebelum menjabat kepala sekolah mulai dari seorang guru, wakil kepala sekolah, dan baru menjadi seorang kepala sekolah. Bahkan kepala sekolah di SMPN 20 Pekanbaru selain menjadi seorang guru ia menjadi ketua tata usaha.

Dari paparan di atas bahwa banyaknya pengalaman maka kemungkinan besar pengetahuan yang diperoleh akan semakin banyak sehingga akan memperoleh keputusan baik dan benar. Pengalaman memiliki manfaat bagi pengetahuan praktis karena berdasarkan pengalaman akan memperkirakan keadaan sesuatu serta dapat memperhitungkan untung ruginya dan baik buruknya keputusan yang akan dihasilkan.

c. Melihat situasi

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa, kepala sekolah menjelaskan tentang bagaimana cara melihat situasi masalah sehingga keputusan tidak mengakibatkan hal-hal yang buruk, dan hal ini dapat diketahui bahwa kepala sekolah melakukan pendekatan kepada personel yang mempunyai masalah dengan memberikan pembinaan dan melakukan *home visit*, menurut penulis cara seperti ini sangat bagus karena dengan menggunakan cara tersebut maka masalah yang dihadapi oleh personel hanya diketahui oleh kepala sekolah dan orang-orang yang tertentu sehingga keputusan tidak mengakibatkan hal-hal yang buruk dan proses pembelajaran dapat berjalan dengan lancar.

e. Tujuan

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa, kepala sekolah menjelaskan tentang apa tujuan Ibu dalam pengambilan keputusan, dan hal ini terungkap bahwa tujuan kepala sekolah dalam mengambil keputusan supaya permasalahan dapat diselesaikan. Menurut penulis

kepala sekolah sangat mengerti bahwa mengambil keputusan adalah cara untuk dapat menyelesaikan suatu permasalahan, dan penulis sangat setuju karena pengambilan keputusan merupakan salah satu cara untuk menyelesaikan suatu masalah sehingga tujuan yang ingin dicapai dapat tercapai.

f. Strategi dalam pengambilan keputusan

Strategi merupakan cara kepala sekolah dalam mengambil suatu keputusan dari hasil wawancara strategi kepala sekolah tidak hanya pada satu strategi dalam pengambilan keputusan tetapi sangat banyak sekali, dan hal ini terungkap sebagai berikut: *Pertama*, dari segi langkah-langkah kepala sekolah dalam mengambil keputusan, benar-benar teliti sesuai dengan langkah-langkah dalam pengambilan keputusan dengan tujuan agar keputusan yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan, mulai dari mendefinisikan masalah, menganalisis masalah, mengembangkan alternatif solusi, memutuskan solusi terbaik dan memindahkan keputusan ke dalam tindakan efektif. Jadi keputusan yang diambil berdasarkan data dan fakta, dengan data dan fakta tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat lebih tinggi sehingga orang dapat menerima keputusan yang dibuat itu rela dan lapang dada.

Kedua, dapat dilihat dari upaya kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yaitu dengan cara pengendalian diri yang prima sehingga keputusan yang diperoleh tidak gegabah, ragu-ragu dan tidak

akan terjadi amarah pada diri, sehingga keputusan yang diperoleh melahirkan keputusan yang bijaksana.

Ketiga, dapat dilihat dari strategi kepala sekolah dalam menentukan dan menetapkan alternatif pemecahan masalah tidak pada satu alternatif saja tetapi lebih dari satu alternatif seperti memberikan solusi terhadap jalan keluar permasalahan, memberikan pembinaan kepada yang bersangkutan, ditanya apa maunya kepada yang bersangkutan, dikoordinasikan dengan dinas pendidikan dan yang terakhir mengambil keputusan, ini mencerminkan bahwa kepala sekolah mempunyai ilmu pengetahuan yang luas dan bersifat objektif, dan kreatif dalam pengambilan keputusan.

Keempat, dapat dilihat dari bagaimana kepala sekolah menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang dapat memuaskan semua pihak yaitu dengan cara kompromi, musyawarah dan pemberian hadiah ini bertujuan guru merasa dihargai dan dapat melihat kecerdasan seorang guru dalam memberikan solusi yang bagus dalam memecahkan suatu masalah, dan bagi guru yang berprestasi akan mendapatkan penghargaan/pemberian hadiah. Sehingga terlihat bahwa kepala sekolah bersifat terbuka atau transparan dalam pengambilan keputusan.

Kelima, dapat dilihat dari pengambilan keputusan kepala sekolah melibatkan partisipasi anggota organisasi ini bertujuan guru merasa dihargai bahwa dia dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan

permasalahan dapat diselesaikan secara bersama dengan cara musyawarah atau kompromi.

Dari penjelasan di atas bahwa kepala sekolah dalam pengambilan keputusan berdasarkan rasional, sehingga keputusan yang dihasilkan bersifat objektif, logis dan transparan untuk memaksimalkan hasil atau nilai dalam batas kendala tertentu sehingga keputusan keputusan mendekati kebenaran atau sesuai dengan apa yang diinginkan.

g. Alasan mengeluarkan suatu keputusan

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa, alasan kepala sekolah dalam pengambilan keputusan yaitu melihat pertimbangan-pertimbangan dengan melalui tahap pembinaan, maka keputusan benar-benar menghasilkan keputusan yang bijaksana, karena pertimbangan tersebut dilakukan sesudah diberi pembinaan atau arahan-arahan untuk memutuskan suatu keputusan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa :

1. Kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di Sekolah Pertama Negeri kecamatan Tampan Pekanbaru dikategorikan sangat mampu, secara kuantitatif persentase diperoleh skor 85,89%.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan pengambilan keputusan kepala sekolah perempuan di Sekolah Menengah Pertama kecamatan Tampan Pekanbaru adalah sebagai berikut:
 - a. Banyaknya pengalaman kepala sekolah, karena berdasarkan pengalaman tersebut kepala sekolah dapat memperhitungkan untung ruginya dan baik buruknya keputusan yang dihasilkan.
 - b. Tingkat pendidikan kepala sekolah yang tinggi sehingga kepala sekolah tahu bagaimana mengambil keputusan dengan baik dan benar.
 - c. Situasi kepala sekolah dalam pengambilan keputusan tidak mengakibatkan hal-hal yang buruk dengan cara pendekatan personel dan melakukan *home visit*.
 - d. Kepala sekolah mengendalikan diri dalam pengambilan keputusan sehingga tidak terjadi amarah, ragu-ragu dan tidak gegabah, sehingga menghasilkan keputusan yang bijaksana.

- e. Kepala sekolah mengerti bahwa tujuan pengambilan keputusan adalah memecahkan suatu masalah, sehingga permasalahan dapat diselesaikan melalui pengambilan keputusan.
- f. Kepala sekolah kreatif dalam membuat alternatif-alternatif dalam pengambilan keputusan.
- g. Strategi kepala sekolah sistematis dalam pengambilan keputusan sehingga dapat memberikan keputusan yang sehat, solid, baik dan keputusan yang dibuat berdasarkan fakta sehingga tingkat kepercayaan terhadap pengambilan keputusan dapat diterima dengan rela dan lapang dada.
- h. Kepala sekolah menetapkan ukuran suatu solusi yang memuaskan dengan adaptasi, kompromi/ musyawarah dan penghargaan.

B. Saran

Dalam kesempatan ini, penulis ingin memberikan beberapa saran yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Kepada kepala sekolah agar dapat melakukan kreativitas, inovatif, dan selalu berkarya kepada sekolah yang bersifat positif, karena sekarang adalah zaman demokratis, yaitu zaman yang berhak mengeluarkan aspirasi dan pendapat yang bersifat positif untuk dapat memajukan bangsa dan Negara kearah yang baik.
2. Kepada guru seharusnya mencontoh kepala sekolah dalam memecahkan masalah dengan cara mengambil keputusan yang bijaksana sehingga tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

3. Kepada masyarakat seharusnya menghargai pendapat atau keputusan seorang perempuan, karena Allah tidak ada membedakan umatnya tetapi yang membedakannya adalah iman seseorang. Karena pendapat dan keputusan tersebut bermanfaat bagi bangsa dan Negara.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Abbas, Syahrizal. (2009). *Manajemen Perguruan Tinggi*, Jakarta: Kencana Prenada.
- Cleves mosse, Julia. (2007). *Gender dan Pembangunan*, Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Engkoswara, (2010). *Administrasi Pendidikan*, Bandung : Alfabeta.
- Fauzie Ridjal. (1993). *Dinamika Gerakan Perempuan di Indonesia*, Yogyakarta: PT. Wacana Yogya.
- [http// Panduan –wawancara.bolgspot.com/](http://Panduan-wawancara.bolgspot.com/), (Pekanbaru: 25-03-2011)
- Indrafacrud, Soekarto. (2006). *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*, Malang : Ghalia Indonesia.
- M.As-Suwaidan, Thariq.(2005). *Melahirkan Pemimpin Masa Depan*, Jakarta: Gema Insani.
- Kartono, Kartini. (2005). *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- P.Siagian, Sondang. (2002). *Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta: Rineka Cipta.
- P.Siagian, Sondang. (2003). *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- P. Siagian, Sondang. (2006). *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan*, Jakarta: CV. Haji Masagung.
- Rivai, Veitzhal. (2004). *Kiat Memimpin dalam Abad ke-21*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veitzhal. (2007). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veitzhal. (2008). *Education Manajement*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rochaety, Eti. (2006). *Sistem Informasi Manajemen Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutisna, Oteng. (1989). *Administrasi Pendidikan Dasar Teoritis Untuk Praktek Profesional*, Bandung: Angkasa.

- Sutaryadi, (1993). *Admnistrasi Pendidikan*, Surabaya: Usaha nasional.
- Suryadi, Kadarsyah. (1998). *Sistem Pendukung Keputusan*, Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.
- Syamsi, Ibnu. (1995). *Pengambilan Keputusan dan Sistem Informasi*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, Husaini. (2008). *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Wahjosumidjo, (2005). *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Jakarta: PT.Raja Grafindo.
- Wahyudi. (2009). *kepemimpinan kepala sekolah dalam organisasi pembelajaran*, PT. Alfabeta.
- Yukl, Gary. (2007). *Kepemimpinan dalam Organisasi*, PT. Macanan Jaya Cemerlang.

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

1. Berapa lama ibu menjadi kepala sekolah?
2. Apa saja pendidikan ibu?
3. Organisasi apa saja yang pernah ibu ikut?
4. Apa saja pengalaman ibu sebelum menjadi kepala sekolah?
5. Permasalahan apa yang sering ibu putuskan dalam mengambil keputusan?
6. Langkah-langkah apa saja yang ibu lakukan dalam mengambil keputusan?
7. Bagaimana cara ibu melihat situasi masalah sehingga keputusan itu tidak mengakibatkan hal-hal yang buruk?
8. Apa menjadi alasan ibu untuk mengeluarkan keputusan?
9. Apa tujuan ibu dari pengambilan keputusan terhadap masalah tersebut?
10. Bagaimana upaya ibu dalam menghadapi masalah?
11. Bagaimana strategi yang tepat dalam menentukan dan menetapkan alternatif-alternatif pemecahan masalah?
12. Apakah ibu menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang dapat memuaskan semua pihak?
13. Dalam pengambilan keputusan apakah ibu melibatkan partisipasi anggota organisasi?

PEDOMAN ANGKET

Angket penelitian tentang Kemampuan Pengambilan Keputusan Kepala Sekolah Perempuan:

Nama :
Jenis kelamin :
Umur :
Pendidikan :
Pangkat atau golongan:
Masa kerja :

Petunjuk :

1. Angket ini semata-mata bertujuan untuk penelitian ilmiah, pengisian terhadap angket ini tidak berpengaruh apapun keadaan bapak / ibu.
2. Mohon mengisi angket ini dengan jujur dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, karena kerahasiaan jawaban bapak / ibu dijamin kerahasiannya.
3. Isilah satu alternatif jawaban a, b, c atau yang sesuai kecuali ada perintah mengisi lebih dari satu alternatif jawaban.
4. Beri tanda silang (x) pada alternatif jawaban yang bapak / ibu pilih.
5. Terimakasih untuk kesediaan bapak / ibu untuk mengisi dan mengembalikan angket

Pertanyaan :

1. Apakah kepala sekolah peka terhadap masalah-masalah yang terjadi?
a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak
2. Apakah kepala sekolah teliti terhadap berbagai kesulitan yang dihadapi dalam pengambilan keputusan?
a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak
3. Apakah kepala sekolah memutuskan masalah, setelah masalah telah dianalisis dan ditetapkan?
a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak
4. Apakah kepala sekolah dalam pengambilan keputusan mengembangkan suatu strategi untuk tindakan dengan cara menentukan dan menetapkan alternatif-alternatif ?
a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak
5. Apakah kepala sekolah mengenali/melukiskan masalah dengan cara mengidentifikasi masalah?
a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak
6. Apakah kepala sekolah meneliti berbagai kesulitan dalam situasi tertentu dengan cara menganalisis permasalahan?
a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak

7. Apakah kepala sekolah menetapkan ukuran-ukuran untuk suatu solusi yang memuaskan setelah masalah telah dianalisis dan ditetapkan dengan melakukan kompromi, adaptasi, dan pemberian hadiah kepada anggota organisasi?

- a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak

8. Apakah ibu kepala sekolah melakukan Pemicu suatu rencana kegiatan?

- a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak

9. Apakah kepala sekolah menerapkan/mengimplementasikan keputusan yang telah ditetapkan?

- a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak

10. Apakah kepala sekolah melakukan evaluasi dari hasil keputusan yang telah ditentukan?

- a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak

11. Apakah keputusan yang dihasilkan kepala sekolah bersifat objektif?

- a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak

12. Apakah keputusan kepala sekolah bersifat logis?

- a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak

13. Apakah keputusan kepala sekolah bersifat transparan?

- a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak

14. Apakah kepala sekolah konsisten terhadap keputusannya?
- a. Tidak b. Kadang-kadang c. Tidak
15. Apakah pengambilan keputusan kepala sekolah berdasarkan data dan fakat sehingga dapat memberikan keputusan yang sehat, solid dan baik?
- a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak
16. Apakah kepala sekolah lambat dalam mengambil keputusan?
- a. Tidak b. Kadang-kadang c. Ya
17. Apakah kepala sekolah ragu-ragu dalam pengambilan keputusan
- a. Tidak b. Kadang-kadang c. Ya
18. Apakah kepala sekolah mempunyai intelegensi yang lebih dari pegawainya?
- a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak
19. Apakah kepala sekolah mempunyai keterampilan dalam pengambilan keputusan?
- a. Ya b. Kadang-kadang c. Tidak

20. Apakah kepala sekolah dalam pengambilan keputusan melibatkan partisipasi anggota organisasi?

a. Ya

c. Kadang-kadang

c. Tidak

Guru SMP N 23 Pekanbaru

(.....)

NIP.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Pada tanggal 12 November 1988 penulis dilahirkan di desa Kota Intan kecamatan kunto Darussalam Kabupaten Rokan Hulu. Anak keempat dari tujuh bersaudara buah cinta dari Ayahanda Zainal dan Ibunda Yusdar.

Dari kecil penulis diasuh dan diberikan bimbingan oleh kedua orang tua seperti layaknya anak-anak lain dalam menimba ilmu pengetahuan baik itu internal maupun eksternal. Penulis mengenyam pendidikan formal dari tingkat Sekolah Dasar Negeri 012 Pekanbaru lulus tahun ajaran 2000, Sekolah Mengengah Pertama Negeri 09 Pekanbaru lulus tahun 2004, kemudian penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas Negeri 10 Pekanbaru lulus tahun 2007, kemudian penulis melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Pekanbaru, Penulis mengambil keahlian di bidang Kependidikan Islam (KI), prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN SUSKA Riau. Pada tahun 2011 penulis menyandang gelar S.Pd.I dengan predikat cum laude, penulis lulus dari perguruan tinggi UIN SUSKA Riau.